



ACCORHOTELS

Feel Welcome

AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



Vendredi 5 mai 2017 à 15h00
Novotel Paris Tour Eiffel
61, quai de Grenelle - 75015 Paris

Le groupe AccorHotels est un **leader mondial dans le domaine du voyage et du *lifestyle*** ainsi qu'un pionnier du digital offrant des expériences uniques dans **plus de 4 100 hôtels, resorts et résidences**, mais aussi **plus de 3 000 résidences privées d'exception** dans le monde entier. Fort de sa double expertise d'investisseur et opérateur, à travers ses divisions HotelInvest et HotelServices, AccorHotels est présent dans **95 pays**.

Son portefeuille comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que **Raffles, Fairmont, Sofitel Legend, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, MGallery by Sofitel, Pullman et Swissôtel**, des marques et boutiques hôtels milieu de gamme reconnues que sont **25hours, Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio**, des enseignes économiques très prisées comme **JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis budget**, ainsi que les enseignes régionales **Grand Mercure, The Sebel et hotelF1**.

AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers la récente acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

Bénéficiant d'un ensemble incomparable de marques et d'une riche histoire d'environ cinq décennies, AccorHotels, qui s'appuie sur une équipe mondiale de près de 250 000 femmes et hommes engagés, est attaché à remplir sa mission première : faire en sorte que chaque client se sente - Feel Welcome. Les clients ont accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants du monde - Le Club AccorHotels.

SOMMAIRE

Comment participer À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	04
Exposé sommaire de la situation DE ACCORHOTELS EN 2016	08
Ordre du jour DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2017	30
Présentation des projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2017	32
Projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2017	45
Composition du Conseil d'administration À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2017	57
Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES ANNUELS	59
Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	60
Rapport spécial des Commissaires aux comptes SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	62
Rapport des Commissaires aux comptes SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL	67
Rapport des commissaires aux comptes SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION	68
Rapport des commissaires aux comptes SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE	70
Rapport des commissaires aux comptes SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE AU PROFIT DE SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	71
Rapport des commissaires aux comptes SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LA SOCIÉTÉ	72
Demande d'envoi DE DOCUMENTS	73



Comment participer À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

L'Assemblée Générale aura lieu le 5 mai 2017 à 15h00 au Novotel Paris Tour Eiffel. Les actionnaires sont invités, pour ceux qui le souhaitent, à se présenter à partir de 13h30 au Novotel, où un café d'accueil leur sera offert.

ACCÈS NOVOTEL PARIS TOUR EIFFEL

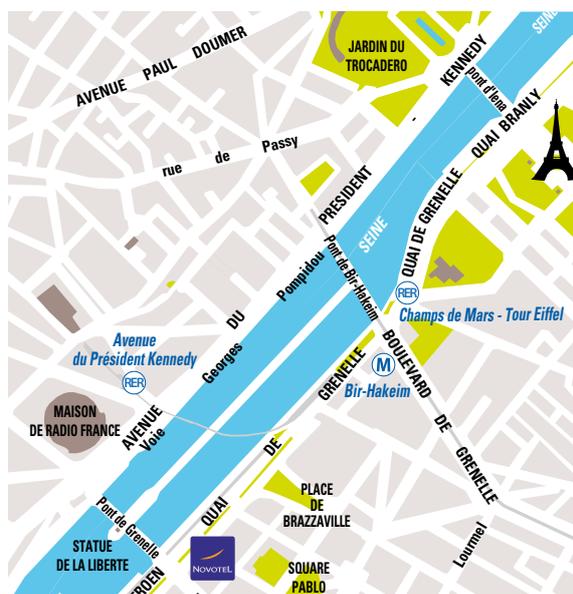
Novotel Paris Tour Eiffel
61, quai de Grenelle
75015 Paris

En métro :

- Ligne 6 : station Bir-Hakeim ou Duplex
- Ligne 10 : station Charles Michels

RER :

- Ligne C : station Javel ou Maison de la Radio-Kennedy



LES CONDITIONS À REMPLIR POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE

Le droit de participer à l'Assemblée Générale est subordonné à l'inscription des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans le registre de la Société (actions « au nominatif ») soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (actions « au porteur »), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée : c'est la « **date d'enregistrement** » (*record date*).

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 5 mai 2017, cette date sera donc le **mercredi 3 mai à 00h00 (heure de Paris)**.

MODES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Plusieurs possibilités s'offrent à vous pour exercer votre droit de vote :

- **assister personnellement** à l'Assemblée Générale avec votre carte d'admission ;
- **par Internet** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix) ;
- **par correspondance** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix).

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation :

- ne pourra plus choisir un autre mode de participation ;
- pourra céder tout ou partie de ses actions.
 - **Si la cession de tout ou partie des actions intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit avant le mercredi 3 mai 2017 à 0h00 (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire teneur de compte notifie la cession à la Société Générale Securities Services, et lui transmet les informations nécessaires.
 - **Si la cession de tout ou partie des actions intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit après le mercredi 3 mai 2017 à 0h00 (heure de Paris), cette cession n'a pas à être notifiée par l'intermédiaire, nonobstant toute convention contraire.

VOUS ASSISTEZ PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Si vous avez l'intention d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous devez le faire savoir à la Société Générale en lui demandant une carte d'admission de la façon suivante :

- 1) Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous recevrez par courrier postal, ou par voie électronique si vous en avez fait la demande, les documents de l'Assemblée Générale. Vous pourrez alors obtenir votre carte d'admission :
 - soit en vous connectant sur le site Internet www.sharinbox.societegenerale.com, grâce aux identifiants que vous aurez préalablement reçus ;
 - soit en renvoyant le formulaire unique joint à l'avis de convocation, sur lequel figure également la demande de carte d'admission, à Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 après avoir coché la **case A** du formulaire, inscrit vos nom, prénom, et adresse, ou les avoir vérifiés s'ils y figurent déjà, daté et signé le formulaire.

Si la carte d'admission que vous avez demandée ne vous est pas parvenue deux jours ouvrés avant l'Assemblée Générale, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec **le centre d'appel des cartes d'admission de Société Générale** du lundi au vendredi de 8h30 à 18h00 au 0825 315 315 (coût de l'appel : 0,125 euro HT par minute depuis la France) ou au +33 (0)251 85 59 82 (coût de l'appel en fonction de l'opérateur local depuis l'étranger).

2) Si vous êtes **actionnaire au porteur** :

- soit en vous connectant avec vos identifiants habituels sur le portail Internet de votre teneur de compte titres pour accéder au site VOTACCESS et suivre la procédure indiquée à l'écran pour imprimer votre carte d'admission (il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder) ;
- soit en contactant l'intermédiaire teneur de votre compte titres qui transmettra la demande à Société Générale Securities Services.

Si vous ne recevez pas cette carte à temps, vous pourrez vous présenter muni d'une attestation de participation qui vous aura été délivrée par votre établissement teneur de compte dans les deux jours ouvrés qui précèdent l'Assemblée Générale.

VOUS N'ASSISTEZ PAS PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Si vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale, vous pouvez y participer de la façon suivante :

1) VOTER OU DONNER POUVOIR PAR INTERNET

Voter par Internet :

Accor met par ailleurs à votre disposition un site dédié au vote par Internet préalable à l'Assemblée Générale.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous devez alors vous connecter sur le site sécurisé www.sharinbox.societegenerale.com, avec vos identifiants habituels. Vous devrez ensuite cliquer sur le nom de l'Assemblée Accor dans la rubrique « Opérations en cours » de la page d'accueil, sélectionner l'opération, suivre les instructions et cliquer sur « Voter » dans la rubrique « Vos droits de vote ». Vous serez automatiquement redirigé vers le site de vote.

En cas de perte ou d'oubli de ces identifiants, il vous suffira de vous rendre sur la page d'accueil du site et cliquer sur « Obtenir vos codes ».

Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous devrez alors vous connecter sur le portail de votre intermédiaire financier à l'aide de vos identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS et voter. Il vous suffira de cliquer sur l'icône qui apparaîtra sur la ligne correspondant à vos actions Accor. Il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder.

Le site Internet VOTACCESS sera ouvert à compter du **19 avril 2017 à 9h00 jusqu'au 4 mai 2017 à 15h00 (heure de Paris)**. Afin d'éviter toute saturation éventuelle du site Internet dédié au vote, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette date ultime pour se connecter au site.

Donner pouvoir au Président de l'Assemblée ou à toute personne de votre choix, par Internet :

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, vous pourrez notifier cette désignation ou la révoquer par voie électronique en vous connectant sur le site www.sharinbox.societegenerale.com si vous êtes actionnaire au nominatif et, pour les actionnaires au porteur, sur le site de votre intermédiaire financier à l'aide de vos identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS, selon les modalités décrites ci-dessus.

Si votre établissement teneur de compte n'a pas adhéré au système VOTACCESS, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut être faite par voie électronique en envoyant un courriel à assembleegenerale2017@accor.com. Le courriel devra être revêtu de votre signature électronique, obtenue auprès d'un tiers certificateur dans les conditions légales et réglementaires en vigueur. Le message devra préciser les nom, prénom et adresse de l'actionnaire et du mandataire désigné ou révoqué, ainsi que vos références bancaires complètes et l'attestation de participation délivrée par votre établissement teneur de compte.

Seules les notifications par voie électronique de désignation ou de révocation d'un mandataire dûment signées et réceptionnées au plus tard le 4 mai 2017 à 15h00 (heure de Paris) pourront être prises en compte.

En cas de pouvoir donné au Président, il sera émis en votre nom un vote favorable aux projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.

2) VOTER OU DONNER POUVOIR PAR CORRESPONDANCE

Vous devez pour cela inscrire vos nom, prénom, et adresse ou les vérifier s'ils y figurent déjà, dater et signer le formulaire (cf. page 7).

- Voter par correspondance : cochez la case « **je vote par correspondance** » **1** et votez pour chaque résolution. Dans ce cas, vous n'avez plus la possibilité de voter à l'Assemblée ou de vous faire représenter.
- Donner pouvoir au Président de l'Assemblée : cochez la case « **je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale** » **2**. Dans ce cas, il sera émis en votre nom un vote favorable aux projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.
- Donner pouvoir à toute personne de votre choix : cochez la case « **je donne pouvoir à** » **3** et identifiez la personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous recevrez automatiquement le formulaire unique de vote par correspondance ou procuration. Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous pouvez l'obtenir sur demande adressée par lettre simple à votre intermédiaire financier ou à la Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3. Pour être honorée, la demande de formulaire devra avoir été reçue par la Société Générale Securities Services six jours avant la date de l'Assemblée, soit le 29 avril 2017 au plus tard.

Les votes par correspondance ou procuration, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire susvisé dûment rempli (accompagné de l'attestation de participation si vous êtes actionnaire au porteur) et être parvenus directement ou via l'intermédiaire financier à la Société ou à la Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le 2 mai 2017.

L'actionnaire ayant choisi de se faire représenter par un mandataire de son choix, notifie cette désignation ou la révoque par courrier postal envoyé, soit directement pour les actionnaires au nominatif, soit par l'intermédiaire teneur du compte titres pour les actionnaires au porteur. Ce courrier doit, pour être pris en compte, parvenir à la Société Générale, Service des Assemblées Générales, à l'adresse susmentionnée, au plus tard, trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le 2 mai 2017.

Vous désirez assister à l'Assemblée :
cochez la case A.

Vous désirez voter par correspondance :
cochez ici, et suivez les instructions.

Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée :
cochez ici.

Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée :
cochez ici, et inscrivez les coordonnées de cette personne.

IMPORTANT : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noter comme ceci la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this , date and sign at the bottom of the form

A. Je désire assister à cette assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. / I wish to attend the shareholder's meeting and request an admission card : date and sign at the bottom of the form.
B. J'utilise le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-dessous, selon l'une des 3 possibilités offertes / I prefer to use the postal voting form or the proxy form as specified below

ACCOR HOTELS
Feel Welcome
ACCOR
Société Anonyme
au capital de 854 303 010 €
Siège social : 82, rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 05 MAI 2017 à 15H00**
NOVOTEL Paris Tour Eiffel - 61 Quai de Grenelle
75015 Paris

**COMBINED GENERAL MEETING
OF MAY 05, 2017 at 3 p.m.**
NOVOTEL Paris Tour Eiffel - 61 Quai de Grenelle
75015 Paris

CADRE RESERVE À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account Vote simple / Single vote
Nominal / Registered Vote double / Double vote
Porteur / Bearer

Nombre d'actions / Number of shares
Nombre de voix - Number of voting rights

1 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en notifiant comme ceci la case correspondante et pour lesquels je vote NON ou je m'abstiens.
I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box - like this for which I vote NO or I abstain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Oui / Non/No Yes / Abstain/Abstain	Oui / Non/No Yes / Abstain/Abstain
<input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>								
10	11	12	13	14	15	16	17	18	B <input type="checkbox"/>	G <input type="checkbox"/>
19	20	21	22	23	24	25	26	27	C <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>
28	29	30	31	32	33	34	35	36	D <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
37	38	39	40	41	42	43	44	45	E <input type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>

Sur les projets de résolutions non agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, je vote en notifiant comme ceci la case correspondante à mon choix.
On the draft resolutions not approved by the Board of Directors, I cast my vote by shading the box of my choice - like this .

2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Cf. au verso (3)
I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name
Adresse / Address

ATTENTION : s'il s'agit de titres au porteur, présentes instructions ne seront valables que si elles sont directement retournées à votre banque.
CAUTION : if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf. au verso (1)
Surname, first name, address of the shareholder (change regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1)

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée / In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting
- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale de voter en mon nom. / I appoint the Chairman of the general meeting to vote on my behalf.
- Je m'abstiens (l'abstention équivaut à un vote contre). / I abstain from voting (it is equivalent to vote NO).
- Je donne procuration (cf. au verso verso (4) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom / I appoint (see reverse (4) Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf)

Pour être prise en considération, toute formule doit parvenir au plus tard :
In order to be considered, this completed form must be returned at the latest:

à la banque / to the bank 02 Mai 2017 / May, 2nd, 2017

Date & Signature

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

Inscrivez ici vos nom et adresse ou vérifiez-les s'ils y figurent déjà.

VOUS SOUHAITEZ POSER UNE QUESTION

Au cours de l'Assemblée Générale, vous aurez la possibilité de poser des questions lors de la séance de questions-réponses précédant le vote des résolutions.

Vous pouvez également envoyer vos **questions écrites** préalablement à l'Assemblée, à l'attention du Président du Conseil d'administration, **au plus tard le vendredi 28 avril 2017** :

- par lettre recommandée avec accusé de réception à : AccorHotels – à l'attention du Président du Conseil d'administration – 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux ; ou
- par courriel à : assembleegenerale2017@accor.com

Les questions écrites devront être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

PRÊT-EMPRUNT DE TITRES

Si vous détenez, seul ou de concert, à titre provisoire (au sens de l'article L. 225-126 du Code de commerce) un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % des droits de vote, vous devez en informer l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la Société, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le mercredi 3 mai 2017, à 0h00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsempRUNts@amf-france.org et assembleegenerale2017@accor.com.



Exposé sommaire de la situation DE ACCORHOTELS EN 2016

AccorHotels affiche en 2016 des **résultats en forte croissance** et renforce son **rayonnement international**.

Après deux années de transformation qui ont permis au Groupe de clarifier ses métiers et de consolider son leadership *via* un nouvel écosystème digital, des restructurations d'actifs profitables et le déploiement de sa place de marché, AccorHotels ouvre en 2016 un nouveau chapitre de son histoire en partant à la conquête de nouveaux marchés et en étoffant son *business model*.

AccorHotels a tout d'abord poursuivi son développement dans les zones en forte croissance avec **l'ouverture record de 347 hôtels (81 042 chambres)**. Soutenu par **l'acquisition des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel** en juillet 2016, le Groupe voit son leadership mondial dans l'hôtellerie de luxe très fortement renforcé. Les parts de marché induites par FRHI profitent à HotelServices dont le résultat d'exploitation augmente de **34 millions d'euros** au 2nd semestre 2016. Le développement de AccorHotels a également été très dynamique en Chine grâce au **partenariat stratégique finalisé avec Huazhu** en janvier 2016. Le Groupe bénéficie désormais de **l'unification des programmes de fidélisation** du Club AccorHotels, des marques FRHI et de Huazhu, démultipliant ainsi sa visibilité auprès de 106 millions de membres fidèles.

AccorHotels a également élargi son modèle à la **location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers** grâce à l'acquisition de **onfinestay** et à des prises de participation dans **Squarebreak et Oasis Collections**, et négocie actuellement avec **Travel Keys** pour consolider son leadership mondial sur ce marché très dynamique. Parallèlement, il a renforcé sa visibilité sur le segment « lifestyle », sur lequel **Mama Shelter** poursuit son développement avec succès, en lançant sa marque **Jo&Joe** et en s'associant à **25Hours**.

Enfin, l'acquisition de **John Paul**, leader mondial des services de conciergerie, va permettre à AccorHotels d'élargir ses offres de services et enrichir ses savoir-faire en matière de relation clients, au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales. Ainsi, chacune des acquisitions réalisées par le Groupe en consolide le modèle, que ce soit ses activités, ses segments, sa base Clients, ses marques ou ses actifs. Elles lui procurent de nouveaux leaderships et lui assurent de précieux relais de croissance pour les prochaines années.

HotelInvest a par ailleurs poursuivi ses **restructurations d'actifs à bon rythme**, lesquelles ont permis de réduire les charges de **loyer** du Groupe de **50 millions d'euros**, grâce notamment à la **cession de 85 hôtels à Grape Hospitality** en juillet 2016. Les marges opérationnelles du Groupe ont progressé de 5pb en 2016, compensant les dépenses réalisées dans le plan digital, le programme de fidélité et les nouveaux métiers.

En progression de 4,5 % par rapport à fin 2015, le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 696 millions d'euros, soit une hausse de 3,8 % en données comparables. Le **résultat financier**, qui enregistre un coût de sa dette stable en 2016, se dégrade de **54 millions d'euros**, à - 125 millions d'euros, comprenant aussi les charges liées à des instruments de couverture pour 46 millions d'euros. Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 265 millions d'euros contre 244 millions d'euros en 2015.

RÉSULTATS DE ACCORHOTELS

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit en 2016 à 5 631 millions d'euros, en hausse de 2,2 % à périmètre et change constants par rapport à 2015.

Cette progression résulte d'une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe : Asie-Pacifique (+ 5,5 %), Amériques (+ 4,7 %), Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : + 4,1 %) et Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : + 3,8 %).

- La zone Asie-Pacifique s'appuie notamment sur le développement en franchise et management de 252 hôtels ces trois dernières années, et sur des croissances de RevPAR de + 4,9 % en 2016.
- Malgré une activité compliquée au Brésil (- 2,4 %), la zone Amériques affiche une amélioration de l'activité, soutenue notamment par une croissance des RevPAR de 17,6 % au Mexique.
- L'Europe de l'Est, le Royaume-Uni et l'Allemagne ont été les principaux moteurs de l'activité en Europe Centrale, du Nord et de l'Est, affichant sur l'année des croissances de chiffre d'affaires respectives de 7,6 %, 4,3 % et 3,7 %.
- Le chiffre d'affaires de la France est en baisse de 2,8 % sur l'année 2016. L'activité a été très difficile à Paris (RevPAR : - 13,2 %), impactée par les différents événements, et les hôtels de province affichent une bonne activité sur l'année (RevPAR : + 4,2 %).

La variation du chiffre d'affaires sur l'exercice reflète les éléments suivants :

- le **développement pour 418 millions d'euros** (+ 7,5 %) avec 81 042 chambres additionnelles (347 hôtels), à 89 % en contrats de management et franchise. Au 31 décembre 2016, le parc d'HotelServices s'établit à 4 144 hôtels et 583 161 chambres, dont 31 % en franchise, et 69 % en contrats de gestion incluant le portefeuille d'HotelInvest ;
- les **cessions**, qui pèsent négativement pour 355 millions d'euros (- 6,4 %) ;
- les **effets de change**, qui ont eu un effet négatif de 136 millions d'euros (- 2,4 %), lié principalement à la baisse de la livre sterling (- 72 millions d'euros), du peso argentin (- 16 millions d'euros), du réal brésilien (- 12 millions d'euros) et de la livre égyptienne (- 8 millions d'euros).

En progression de 5,2 % par rapport à fin 2015, l'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 037 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une hausse de 4,0 % en données comparables. La **marge sur excédent brut d'exploitation** s'améliore de 0,3 point à périmètre et change constants, à 18,4 %.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 696 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 665 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une hausse de 3,8 % en données comparables grâce à une bonne tenue de l'activité au 4^e trimestre, notamment en France. En progression de 0,5 point par rapport à 2015 (0,2 point en données comparables), la **marge sur résultat d'exploitation** du Groupe progresse fortement à 12,4 %, grâce à une bonne maîtrise des coûts opérationnels.

La **charge de loyers** s'élève à **744 millions d'euros** en 2016 contre 794 millions d'euros en 2015, en lien avec la transformation d'HotelInvest. Les **amortissements et provisions** de la période

ressortent à **342 millions d'euros**. Après reclassement des charges relatives aux hôtels HotelInvest en cours de cession en résultat net des activités abandonnées, les **loyers, amortissements et provisions** s'élèvent à 215 millions d'euros en 2016 contre 194 millions d'euros en 2015.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents**, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt, et ressort à 571 millions d'euros en 2016, contre 605 millions d'euros en 2015.

Le **résultat financier** s'établit à - 125 millions d'euros contre - 71 millions d'euros en 2015. Il inclut une charge de 33 millions d'euros liée à la variation de juste valeur de la couverture de taux d'intérêt relative à la promesse d'achat du siège du Groupe, ainsi qu'à une charge de 13 millions d'euros liée à la couverture de change relative au versement numéraire de l'acquisition du Groupe FRHI.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** est nul en 2016, contre un bénéfice de 10 millions d'euros en 2015.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **120 millions d'euros** à fin décembre 2016 et comprennent principalement des coûts liés à la restructuration du Groupe FRHI pour 69 millions d'euros.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe présente un gain de **79 millions d'euros**, incluant notamment la plus-value de cession des activités et hôtels apportés par AccorHotels à Huazhu dans le cadre de leur alliance stratégique pour un montant de 66 millions d'euros.

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **63 millions d'euros** contre 67 millions d'euros en décembre 2015.

Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour - 89 millions d'euros contre - 75 millions d'euros à fin 2015. Ils recouvrent notamment des charges liées à l'acquisition et à l'intégration des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de 29 millions d'euros, et à la mise en œuvre du projet Booster pour 14 millions d'euros.

La **charge d'impôt** est en 2016 de **79 millions d'euros** contre 136 millions d'euros en 2015, résultant de l'activation de déficits fiscaux aux États-Unis grâce à l'intégration du Groupe FRHI pour un montant de 62 millions d'euros. Le taux courant d'impôt du Groupe (charge d'impôt courante rapportée au résultat avant impôt, quote-part des mises en équivalence et éléments non récurrents) ressort à 22,3 % contre 29,5 % à fin décembre 2015.

Hors **intérêts minoritaires** de 33 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à **265 millions d'euros** contre 244 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort en progression de 21 millions d'euros et le **résultat net part du Groupe par action** est stable à **0,88 euro** à fin décembre 2016, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2016 de 259 054 177 actions.

FLUX FINANCIERS

Pour mémoire, le Groupe a publié le 16 janvier 2017 une **Valeur d'Actifs Brute Réévaluée du portefeuille Booster** de 6,6 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 868 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 816 millions d'euros au 31 décembre 2015, liée à une bonne performance opérationnelle.

Les **investissements récurrents de développement** se montent à 245 millions d'euros en 2016, et les **investissements récurrents sur actifs existants** s'élèvent à 297 millions d'euros, représentant 5,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les **acquisitions** réalisées en 2016 s'élèvent à **3 523 millions d'euros**, principalement liés à l'acquisition des groupes FRHI pour 2,5 milliards d'euros, onefinestay et John Paul pour 309 millions d'euros et du développement hôtelier pour 399 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs** sont stables à **328 millions d'euros** comparé à 356 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le **besoin en fonds de roulement** est de **89 millions d'euros** au 31 décembre 2016, contre un excédent de fonds de roulement de 72 millions d'euros à fin de 2015, s'expliquant par la vente de 85 hôtels à Grape Hospitality qui disposaient d'un fonds de roulement positif, et par différents décalages temporels de paiement de taxes et d'impôts.

RATIOS FINANCIERS

Au 31 décembre 2016, le **cash-flow récurrent** du Groupe s'élève à **326 millions d'euros** contre 341 millions d'euros à fin 2015, du fait de bons niveaux d'activité (+ 48 millions d'euros) et de dépenses de développement en hausse (- 87 millions d'euros).

L'**endettement net** s'établit à **1 488 millions d'euros** au 31 décembre 2016, en hausse de 1 682 millions d'euros en 2016, du fait principalement des acquisitions des groupes FRHI, onefinestay et John Paul.

Au 31 décembre 2016, le **coût de la dette du Groupe se situe au niveau historiquement faible de 2,85 %**, contre 2,89 % à fin décembre 2015. En janvier 2017, AccorHotels a procédé à l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à 1,25 % sur 7 ans, abaissant encore le **coût de la dette** du Groupe à **2,57 %**.

AccorHotels dispose par ailleurs d'une **ligne de crédit long terme confirmée non utilisée de 1,8 milliard d'euros**.

ANALYSE DES RÉSULTATS DES PÔLES STRATÉGIQUES

HOTELSERVICES

Au 31 décembre 2016, le Groupe affiche un parc hôtelier dénombrant 4 144 hôtels et 583 161 chambres, et un pipeline de développement de près de 171 000 chambres.

Le pôle **HotelServices** centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, fondées sur la génération de prestations de services et de redevances. Son modèle couvre la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de gestion.

- **Contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales and marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- **Contrats de gestion** : les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les fees de

franchises, ainsi qu'une « management fee » correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une « incentive fee », versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

Le **volume d'affaires d'HotelServices** est en hausse de 20 % en données comparables grâce à l'acquisition du Groupe FRHI qui a généré un volume d'affaires de 1,9 milliard d'euros sur le 2nd semestre 2016, et au développement organique record de 37 713 chambres.

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** atteint 1 567 millions d'euros. Il se compose pour moitié de redevances de franchise et management, tandis que 36 % proviennent du Fonds Sales, Marketing et Distribution.

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 450 millions d'euros au 31 décembre 2016. La **marge d'excédent brut d'exploitation** atteint 28,7 % contre 29,8 % en 2015, liée à de moindres performances en France et au Brésil. Cette évolution reflète également les engagements liés à la poursuite du Plan digital et des opérations réalisées dans les nouvelles lignes de métiers.

Le **résultat d'exploitation** d'**HotelServices** s'établit à 393 millions d'euros, en hausse de 4,5 % en données comparables. La **marge sur résultat d'exploitation** se contracte de 1,8 point, à 25,0 %.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de management et de franchise est en hausse de 0,5 point à 54,6 %, illustrant la résilience du modèle d'**HotelServices** et la croissance des effets d'échelle.

L'**activité Sales, Marketing et Digital** est à l'équilibre avant effet du Plan digital. Pour rappel, le Fonds Sales, Marketing et Distribution est dédié à la mise en œuvre d'actions marketing et digitales menées par le Groupe au service exclusif des hôtels franchisés et managés qui le financent. Ce fonds a pour règle de dépenser chaque année la totalité des fonds reçus, et doit donc être à l'équilibre.

HOTELINVEST

En 2016, **HotelInvest** a poursuivi sa transformation à bon rythme. Celle-ci se reflète dans la baisse de **chiffre d'affaires** de 198 millions d'euros principalement liée aux cessions d'actifs, notamment de Grape Hospitality qui pèse pour 108 millions d'euros.

Le **résultat brut d'exploitation d'HotelInvest** progresse de 0,3 % en données comparables à 1 376 millions d'euros.

En progression de 20 points de base, la **marge sur résultat brut d'exploitation** s'établit à 29,8 % avec une structure de détention stable. Les niveaux d'activité enregistrés en Europe, notamment en Allemagne et en Espagne, ont compensé les difficultés des marchés français et brésiliens.

L'**excédent brut d'exploitation** atteint 663 millions d'euros contre 654 millions d'euros à fin 2015. La **marge sur excédent brut d'exploitation** augmente de 0,8 point de base pour atteindre 14,4 %.

Malgré un environnement complexe, le **résultat d'exploitation d'HotelInvest** s'établit à un niveau record de 385 millions d'euros, en forte progression de 3,9 % en données comparables. Ce résultat permet de dégager une **marge sur résultat d'exploitation** qui a doublé en trois ans, passant de 4,1 % à fin 2013 à 8,3 % à fin 2016 (en hausse de 0,5 point par rapport à 2015). Cette augmentation s'explique par l'activité hôtelière soutenue, notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne, et par la transformation d'**HotelInvest**.

Les **investissements récurrents sur actifs existants** sont restés stables à 220 millions d'euros.

Dans les autres activités, la baisse de la **marge sur résultat d'exploitation** s'explique par l'intégration des nouveaux métiers Fastbooking, onefinestay et John Paul.

Sur le plan opérationnel, **HotelServices** a connu une excellente année avec le retour à un développement soutenu (347 hôtels et 81 042 chambres) et la progression du pipeline de développement à un niveau record de 171 000 chambres. Avec 32 millions de membres au sein du Club AccorHotels, et combinés aux programmes de fidélité de FRHI (4 millions de membres) et de Huazhu (70 millions de membres), AccorHotels capitalise désormais sur une base de clients fidèles de 106 millions de membres.

Le **NOI (Net Operating Income)**, qui correspond à l'excédent brut d'exploitation après investissements récurrents sur actifs existants, est stable à 66,8 %. La part des hôtels en propriété contribuant au NOI a encore augmenté pour atteindre 63 % à fin décembre 2016, contre 61 % à fin 2015 et 56 % à fin 2014.

Les **investissements récurrents de développement** ont progressé de 42 % en 2016. Cela est notamment lié au programme de développement de nouveaux hôtels.

Au 31 décembre 2016, **148 hôtels** ont été restructurés dont **96 hôtels** en location et **52 hôtels** en propriété. Le Groupe a notamment cédé 85 hôtels en Europe avec Eurazeo, et a sécurisé la restructuration d'un portefeuille de 31 hôtels (4 097 chambres) en Australie avec une filiale de ADIA (*Abu Dhabi Investment Authority*).

Ces opérations ont engendré une réduction de la dette nette de **265 millions d'euros**.

L'**actif brut réévalué d'HotelInvest**, qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels quel que soit leur mode d'exploitation, s'établit à fin décembre 2016 à **7,6 milliards d'euros** contre 6,9 milliards à fin décembre 2015. Favorablement soutenu par les acquisitions et le développement pour 0,6 milliard d'euros, l'actif brut d'**HotelInvest** est en augmentation de 68 % depuis fin 2013.

STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET CONTRASTÉ

Dans un contexte économique contrasté, marqué par de solides croissances en Europe et dans les marchés émergents, malgré une situation touristique en France difficile et une situation économique au Brésil dégradée, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières solides, grâce aux effets positifs du plan de transformation mis en œuvre ces trois dernières années.

En 2016, AccorHotels a mené un certain nombre d'opérations structurantes qui ont à la fois renforcé ses activités historiques, mais aussi élargi ses domaines d'activités stratégiques. Dans le prolongement de 2015, les axes stratégiques déclinés en 2016 l'ont été autour de plusieurs chantiers majeurs :

- poursuite d'un développement ambitieux sur l'ensemble des segments et des continents ;
- renforcement de l'attractivité de AccorHotels en tant qu'opérateur hôtelier et franchiseur auprès des propriétaires hôteliers, et accélération de sa transformation digitale ;
- renforcement de la création de valeur du portefeuille d'actifs d'HotelInvest ;
- investissement dans les nouveaux métiers de l'univers du voyage, et particulièrement dans les modèles d'économie collaborative ;
- préparation de la filialisation d'HotelInvest pour la fin du 1^{er} semestre 2017.

L'activité du Groupe a été affectée par de nombreuses incertitudes en 2016, notamment sur ses marchés clés. Ces incertitudes ont pesé sur l'industrie du voyage en Europe, et sur les valorisations des acteurs du secteur. Parmi les plus importantes, la perception des conditions de sécurité, indispensables aux activités touristiques et hôtelières, notamment pour les clientèles asiatiques, s'est dégradée ces deux dernières années, et devrait continuer à peser en 2017.

Dans le même temps, les opportunités pour le Groupe ont été extrêmement nombreuses, grâce à la digitalisation des outils, des activités et des services dont l'industrie s'est pleinement emparée, véritablement transformante pour le secteur et créatrice de valeur. Les acquisitions réalisées en 2016 par AccorHotels, qu'elles concernent le Groupe Fairmont Raffles et Swissôtel (FRHI), onefinestay, Squarebreak, John Paul ou d'autres montrent la volonté forte de AccorHotels d'accélérer

tant la consolidation de ses atouts que sa transformation, en saisissant des opportunités nouvelles de croissance à un moment où l'industrie hôtelière se réinvente fortement.

Enfin, le secteur connaît une consolidation très forte actuellement, répondant à des enjeux centraux en termes de couverture géographique, de segment, de développement du portefeuille de marques, d'actifs hôteliers, en termes aussi de fidélisation et de synergies... et AccorHotels entend pleinement tirer profit des mutations en cours pour renforcer encore son leadership mondial, sa croissance et délivrer les meilleurs résultats.

L'industrie du voyage va continuer de se développer fortement dans la prochaine décennie. Dans la lignée des croissances touristiques régionales observées en 2016 (+ 3,9 %), l'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit que le tourisme mondial s'accroîtra encore de 3 à 4 % en 2017. Au plan monétaire, les politiques menées par les banques centrales devraient continuer d'assurer une liquidité disponible peu onéreuse, et permettra au Groupe de poursuivre son développement avec dynamisme.

Doté d'un *business model* qui s'est fortement étoffé en 2016, AccorHotels se positionne également, désormais, comme un acteur majeur de l'hôtellerie mondiale de luxe et un leader de la location de résidences privées de luxe avec services de conciergerie. Fort de sa stratégie, cohérent dans ses choix, le Groupe devient plus généralement un leader de la mobilité, et entend concentrer ses efforts en 2017 autour des axes stratégiques suivants :

- poursuite du développement dans l'hôtellerie et dans la location de résidences privées ;
- enrichissement du portefeuille de marques, poursuite du déploiement digital ;
- réinvention de la restauration hôtelière, modernisation de la culture du Groupe ;
- filialisation et cession de AccorInvest (projet Booster) ;
- élargissement du *business model* aux services de proximité (projet AccorLocal).

Chacun de ces axes constitue un levier véritablement structurant pour le Groupe, pour ses performances actuelles et plus encore pour ses performances futures.

ACCORHOTELS, CONQUÉRANT DANS UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

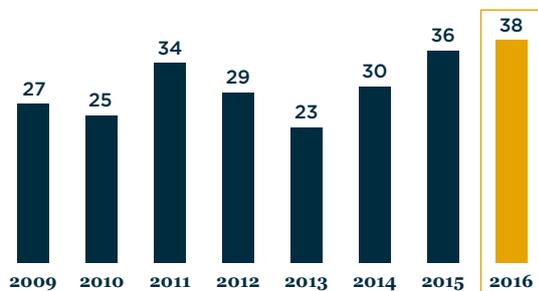
Dans le prolongement de l'année 2015, AccorHotels poursuit à bon rythme sa transformation en 2016 dans un contexte économique global complexe, fait de menaces et d'opportunités. Son développement comme ses implantations constituent des atouts essentiels de sa croissance actuelle et future.

UN DÉVELOPPEMENT RECORD, AU SERVICE D'UNE DEMANDE MONDIALE CROISSANTE

Un parc hôtelier en forte expansion

Le Groupe a ouvert en 2016 un nombre record de 347 hôtels, soit 81 042 nouvelles chambres à travers le monde incluant les 118 hôtels et 43 652 chambres acquis dans le cadre du rachat du Groupe Fairmont Raffles Hotels International. AccorHotels a également atteint un record de croissance organique avec 38 000 chambres.

Croissance organique record (Brute en milliers de chambres)

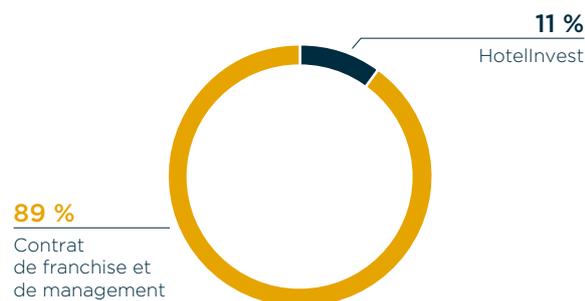


84 % des ouvertures réalisées cette année l'ont été hors Europe, dont 35 % en Asie Pacifique, 31 % en Amériques et 18 % dans la région Méditerranée, Afrique et Moyen-Orient. Le développement a été opéré sur l'ensemble des segments, dans les mêmes proportions que les années précédentes, avec une moitié liée à la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel dans le monde entier, un tiers sur le segment milieu de gamme, et le reste sur le segment luxe dans lequel AccorHotels a acquis des parts de marchés stratégiques, notamment en Amérique du Nord, avec l'intégration des marques de Fairmont, Raffles et Swissôtel.

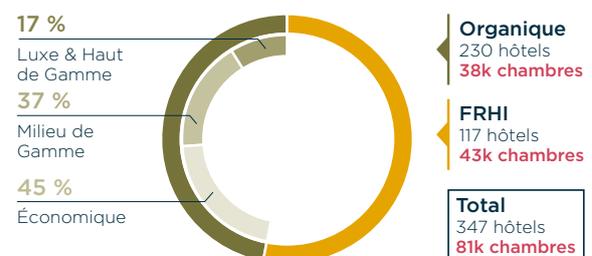


Au total à fin décembre 2016, le parc hôtelier du Groupe compte 4 144 hôtels et 583 161 chambres.

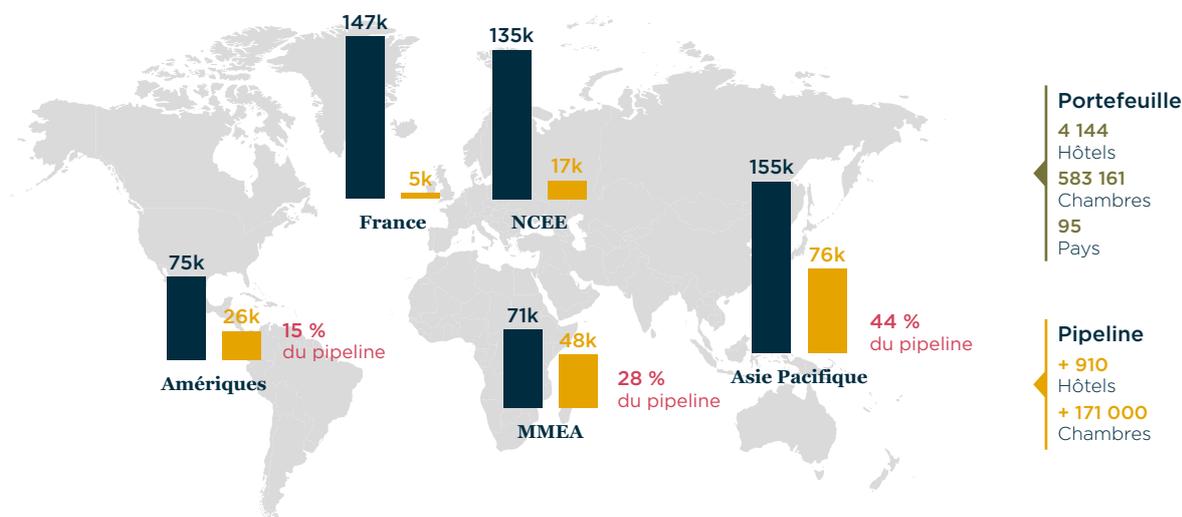
Son développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 100 chambres par jour, a été effectué à 89 % par le biais de contrats de franchise et de management, en ligne avec sa stratégie de croissance, à 9 % en location et à 2 % en propriété.



Répartition (Brute en milliers de chambres)



AccorHotels a également fortement renforcé son développement en Chine grâce à son partenariat stratégique avec Huazhu.



Un développement solide en Chine, soutenu par Huazhu

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré en faveur des marques économiques et milieu de gamme, le développement de AccorHotels a connu une très forte accélération dans le pays avec 70 hôtels signés en 2016, et plus de 150 actuellement en négociation.

1 000 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu, et 180 hôtels de Huazhu le sont également sur la plateforme accorhotels.com.

Renforcement du leadership de AccorHotels au Brésil

Le Groupe a également renforcé sa présence sur le marché brésilien.

AccorHotels a annoncé le 2 mars 2017 avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 nouveaux hôtels (environ 4 400 chambres), composés d'établissements économiques et milieu et haut de gamme situés sur les principaux marchés hôteliers du pays.

Très complémentaire du réseau actuel de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par le groupe Brazil Hospitality Group (BHG), troisième plus grand groupe hôtelier brésilien, permet de renforcer le leadership de AccorHotels sur l'ensemble des segments du marché.

Acquis pour un montant de 200 MR\$, soit 60 millions d'euros, ces hôtels, feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion longue durée.

Le Brésil offre des opportunités considérables. Cette opération apporte ainsi au Groupe des hôtels emblématiques qui lui permettront d'accroître significativement la notoriété de ses marques sur tous les segments du marché brésilien.

Un pipeline toujours en croissance, soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques

Très dynamique, le développement de AccorHotels est un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance.

Au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international, l'équilibre géographique de ses implantations s'améliore, ainsi que son profil de risques.

À fin décembre 2016, le pipeline de développement de AccorHotels affiche un nouveau record avec 910 hôtels (171 000 chambres), et concerne essentiellement les marchés à forte croissance pour près de 90 %, et la région Asie Pacifique pour 44 %. Représentant 30 % de son parc actuel, le développement du Groupe s'exerce désormais à travers cinq nouvelles marques, et des segments dont AccorHotels était jusqu'alors absent, offrant de nouvelles perspectives de croissance et garantissant un rythme de développement soutenu pour les prochaines années :

- FRHI sur le segment luxe ;
- Banyan Tree sur le segment resort de luxe ;
- 25hours sur le segment *lifestyle* haut de gamme ;
- Jo&Joe sur le segment *lifestyle* économique.

UNE IMPLANTATION MONDIALE SOLIDE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'OFFRE HÔTELIÈRE INFÉRIEURE À LA DEMANDE

AccorHotels est le premier opérateur hôtelier en Europe, alors même que l'Europe représente 50 % de la destination mondiale. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France.

En comptant près de 300 000 chambres d'hôtels en Europe, le Groupe dispose ainsi de l'implantation en Europe et en France la plus forte, plus forte que ses trois principaux concurrents réunis ; et il en est de même en Amérique latine. Dans ces conditions, le Groupe devrait bénéficier très largement de la croissance des flux touristiques mondiaux des prochaines années.

D'autant que la croissance du parc hôtelier mondial ne peut excéder par essence 2 à 2,5 % par an du fait de l'activité de construction qui demande du temps. En conséquence, la demande globale d'hébergement, structurellement supérieure à l'offre, devrait-elle le rester encore sur un temps relativement long.

C'est également la vision d'autres acteurs qui investissent fortement dans des chaînes d'hôtels, tablant notamment sur une augmentation significative et continue ces cinq prochaines années du nombre de voyageurs à travers le monde, notamment chinois. La Chine devrait en effet devenir dans les trois prochaines années le troisième marché touristique aux États-Unis après le Canada et le Mexique. Cinq millions de voyageurs chinois supplémentaires sont d'ores et déjà attendus chaque année d'ici à 2020. Cette demande croissante globale amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis deux ans.

CONSOLIDATION DU SECTEUR HÔTELIER

Ces deux dernières années marquent en effet une consolidation sans précédent du secteur hôtelier mondial, dont les acteurs ont été principalement chinois, américains et européens.

Cette concentration des acteurs répond à plusieurs objectifs essentiels :

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, acquérir de nouveaux segments ;
- capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant des clientèles fidèles ;
- tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- étoffer les offres de services ;
- enrichir les *business model*, l'image.

Les groupes hôteliers internationaux doivent non seulement couvrir les territoires les plus dynamiques, mais aussi, au sein de ces zones, densifier leur présence pour être à même de proposer les enseignes les plus adaptées aux profils et aux attentes de leurs clients. À ce jour, AccorHotels est leader en Europe, et le mieux implanté dans les marchés émergents, que ce soit en Asie Pacifique, dans la zone Afrique-Moyen-Orient et en Amériques. Par ailleurs, sa place de marché lui permet d'accroître favorablement son influence dans les zones les plus dynamiques en capitalisant sur les hôteliers indépendants qui s'y associent.

Outre une couverture géographique accrue, les groupes hôteliers dotés des portefeuilles d'enseignes les plus étoffés couvrent les segments les plus variés et s'assurent une couverture qualitative leur permettant de diversifier leurs offres, et de garantir aux clients une expérience personnalisée. AccorHotels a ainsi fait le choix de se positionner comme un compagnon de voyage pour ses clients en travaillant à la fois le confort de ses hôtels et les offres de services, notamment digitaux, pour faciliter leurs séjours, et culturels.

Outre une présence hôtelière complète, la concentration permet également aux groupes de tirer parti du meilleur des programmes de fidélité qui peuvent dès lors être associés, et faire évoluer l'expérience des membres en leur faisant profiter de voyages et d'offres exclusives.

Enfin, la concentration permet aux acteurs de mettre en commun leurs meilleures pratiques, mais aussi leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives *via* des économies d'échelle.

Profitant de tels atouts, AccorHotels a été en 2016 un acteur de la consolidation du secteur avec l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International, et entend poursuivre ses initiatives dans les prochains mois.

CONSOLIDATION DU *BUSINESS MODEL* HÔTELIER DE ACCORHOTELS

RENFORCEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES SUR LE LUXE - ACQUISITION DU GROUPE FAIRMONT RAFFLES HOTELS INTERNATIONAL

AccorHotels est désormais propriétaire des trois marques emblématiques Fairmont Raffles et Swissôtel, leur acquisition par le Groupe ayant été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016. AccorHotels devient ainsi un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, comptant un portefeuille de 154 nouveaux hôtels très luxueux, dont 40 hôtels en développement, et acquiert une présence renforcée sur le territoire nord-américain.

Les hôtels et resorts du Groupe FRHI sont implantés dans 40 pays sur les cinq continents, notamment dans les plus grandes capitales du tourisme mondial, en particulier aux États-Unis, 1^{er} marché émetteur de voyages internationaux.

En regroupant près de 500 établissements dans le luxe et le haut de gamme, AccorHotels se positionne désormais parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment, essentiel en termes de rayonnement international, de potentiel de développement et de rentabilité.

Les leviers de croissance et de création de valeur générés par cette acquisition sont nombreux :

- enrichissement des bases de données du Groupe, permettant de connaître finement de nouvelles clientèles à forte valeur ajoutée, notamment à l'heure où la fidélisation constitue un gage essentiel de maîtrise de sa croissance ;
- enrichissement du portefeuille de marques, avec de nouvelles marques fortes, très prestigieuses, au positionnement complémentaire de Sofitel, Pullman et Mgallery ;
- diversification géographique des activités du Groupe, l'entrée sur le continent américain donnant accès à une clientèle fidèle et à forte valeur ajoutée.

Avec cette acquisition, le Groupe voit l'architecture de ses marques rééquilibrée vers le segment luxe/haut de gamme, lequel représentait 15 % du portefeuille en termes de redevances pour HotelServices, et en représentera désormais 35 % (40 % sur le segment économique et un peu moins de 30 % pour le segment milieu de gamme).

Cette diversification géographique sur l'ensemble des segments devrait permettre à AccorHotels de mieux faire face au contexte géopolitique difficile, en bénéficiant de relais de croissance dans des pays porteurs qui amortiront les marchés en difficulté.

Fort de cette acquisition, le Groupe dégage environ 65 millions d'euros de synergies de revenus et de coûts, grâce notamment à la combinaison des marques, des plateformes de distribution et des programmes de fidélité. Financée par le paiement en numéraire de 840 millions de dollars et par une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres Accor, cette opération permet également à AccorHotels de consolider son actionariat avec l'entrée à son capital de deux nouveaux investisseurs, spécialistes de l'hôtellerie mondiale.

Au 31 décembre 2016, 20 nouveaux contrats ont d'ores et déjà été signés par les équipes de AccorHotels, marquant non seulement le succès de l'intégration d'FRHI au Groupe AccorHotels, mais aussi l'amplification de son développement.

AccorHotels s'est également renforcé sur le marché du resort de luxe.

ÉLARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES AU MARCHÉ DU RESORT DE LUXE

En 2017, AccorHotels a conclu avec Banyan Tree et Rixos Hotels des partenariats stratégiques permettant de renforcer sa présence sur le segment du luxe et du très haut de gamme, en mettant l'accent sur le développement du marché du resort à l'international.

Partenariat stratégique avec Banyan Tree

Basé à Singapour, Banyan Tree est un opérateur et promoteur international d'établissements, hôtels, résidences et spa possédant 43 hôtels et établissements, 64 spas, 77 galeries marchandes et 3 parcours de golf dans 28 pays. Concentré autour des marques Banyan Tree, Angsana, Cassia et Dhawa, Banyan Tree dispose de positions clés en Asie sur le segment des resorts de luxe, l'un des marchés les plus dynamiques de l'industrie hôtelière, intéressant bien entendu AccorHotels.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels s'est engagé à investir 16 millions d'euros (24 millions de SGD) pour développer et gérer des hôtels sous les marques de Banyan Tree, renforçant ainsi son leadership dans l'hôtellerie de luxe. Capitalisant sur la présence internationale et le savoir-faire de AccorHotels, Banyan Tree sera distribué sur la plateforme de réservation et de ventes de AccorHotels, et bénéficiera du programme de fidélité Le Club AccorHotels.

Cet investissement a été réalisé à travers une obligation convertible en actions qui, à sa conversion, donnera à AccorHotels une participation d'environ 5 % dans Banyan Tree. AccorHotels dispose également d'une option d'achat pour environ 5 % de parts additionnelles.

Par cette opération, AccorHotels élargit donc son terrain de jeu au resort de luxe, de même que sa base de clientèle. Banyan Tree vient ainsi compléter la large palette de marques et de promesses d'expériences associées à AccorHotels, tout comme Rixos Hotels dont le partenariat avec le Groupe a été annoncé en février 2017.

Partenariat stratégique avec Rixos Hotels

Grâce à ce partenariat, AccorHotels devient l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion, et complète son offre avec des destinations de loisirs attractives. AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier.

Créé en 2000, Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts (tout inclus) à la plus forte croissance au monde dans la zone EMEA, avec une forte présence en Turquie, aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Russie et en Europe. La société gère directement huit resorts, et a concédé des franchises pour huit établissements supplémentaires en Turquie, représentant un total de 7 000 chambres.

Associant hospitalité turque traditionnelle, une expérience thermale unique dans les lieux les plus idylliques et une atmosphère haut de gamme, les établissements de Rixos Hotels sont connus pour la qualité exceptionnelle de leurs infrastructures, de leurs offres de restauration et de loisirs.

Chaque établissement s'inspire des traditions locales, tout en offrant des expériences spécifiques à la marque et des services sur mesure d'une qualité exceptionnelle.

AccorHotels intégrera à son réseau, dans un premier temps, 15 hôtels emblématiques, qui se caractérisent par d'excellentes performances et sont idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme. Cinq hôtels de centre-ville passeront sous enseignes AccorHotels qui en assurera également la gestion. À ce portefeuille, Rixos ajoutera très rapidement un deuxième hôtel situé à Dubaï, ainsi que deux autres d'ici la fin de l'année 2018, situés respectivement à Abu Dhabi et aux Maldives, témoignant de l'expansion de la marque Rixos sur ce marché clé des resorts.

Ce partenariat stratégique avec Rixos Hotels permet à AccorHotels de devenir le meilleur prestataire multiservices auprès de ses clients, en exploitant des hôtels situés au sein de grands complexes de loisirs, lesquels ouvrent de nouvelles perspectives tant en termes d'expérience client que de stratégie de développement.

À l'issue de cette opération, le Groupe détiendra une participation de 50 % dans la nouvelle structure.

Bénéfiques en termes de notoriété, et équilibrant le portefeuille de marques de AccorHotels, ces alliances permettent à AccorHotels de renforcer sa présence sur des marchés inexplorés jusqu'alors, comme Jo&Joe et 25hours sur le segment *Lifestyle*.

ÉLARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES AU SEGMENT *LIFESTYLE*

AccorHotels a décidé de renforcer sa présence sur le segment *lifestyle* pour rajeunir son image auprès de ses clients, et viser une clientèle plus jeune que celle des marques traditionnelles du Groupe.

Création de la marque Jo&Joe

Développée par le Groupe, Jo&Joe complète désormais son portefeuille de marques économiques avec une proposition sur-mesure, adaptée à la communauté internationale des *Millennials minded*. Co-construite avec ses futurs clients qui bouleversent les codes traditionnels, Jo&Joe est à la croisée de la location privée, de l'auberge de jeunesse et de l'hôtellerie, proposant une expérience disruptive dans son approche du design, de la restauration, du service et des parcours clients.

Jo&Joe rencontre actuellement un fort succès auprès des franchisés du Groupe. Lancée en octobre 2016, la marque a ouvert une première adresse en mars 2017, et en ouvrira deux en 2018.

Ambitieux, son plan de développement prévoit l'ouverture de 50 adresses d'ici à 2020 dans les destinations plébiscitées par les *Millennials*, en cœur de ville, dans des espaces vivants, au pied des transports publics, et à proximité des principaux points d'intérêts.

19 hôtels sont actuellement dans le pipeline, et 30 sont en discussion.

Jo&Joe est conçue comme un lieu de vie, une *Open House* ayant vocation à favoriser les échanges et le bien vivre ensemble au sein d'espaces communs ouverts sur l'extérieur et l'intérieur. Conçus pour répondre aux attentes de clientèles qui adoptent les codes de partage, de spontanéité et d'expérience, les Jo&Joe se conçoivent comme des « exhausteurs d'expériences » grâce à un design décalé, un écosystème digital et une offre de restauration innovants.

L'objectif de la marque est de diversifier le parcours client et générer des revenus additionnels pour AccorHotels. À cette fin, ces *Open House* seront accessibles tant aux clients hébergés qu'aux voisins qui décideront de faire de Jo&Joe leur lieu d'attache.

Dans cette même veine, AccorHotels a conclu un partenariat stratégique avec 25hours Hotels sur le segment haut de gamme, complémentaire de Mama Shelter sur le segment économique.

Prise de participation dans 25hours hotels

AccorHotels a acquis une participation de 30 % du capital de 25hours Hotels en vue de créer les conditions d'un développement mondial pour cette marque.

25hours hotels exploite actuellement sept hôtels individuels, et cinq, actuellement en phase de développement, ouvriront au cours des deux prochaines années.

Depuis quelques années, 25hours hôtels étend son concept hôtelier en Europe, et conquiert des destinations plus lointaines. Axée sur l'individualité, l'authenticité et la personnalité de ses hôtels, 25hours Hotels cherche à séduire des voyageurs urbains cosmopolites, en quête d'un concept séduisant. Offrant un cadre de travail aux nomades urbains, les hôtels 25hours se conçoivent comme des lieux de rencontres et d'immersion au cœur de villes cosmopolites à travers une offre de services, portée par le charme et une personnalité joyeuse.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels accompagnera la croissance de la marque à long-terme et accélérera le rythme de son développement avec de nouvelles ouvertures dans des villes clés, à commencer par Paris.

Le *Lifestyle* fonctionne différemment de l'hôtellerie traditionnelle. Aussi, pour tirer le maximum de ce segment très novateur pour le Groupe et présentant un potentiel de croissance important, une entité *Lifestyle Brands* a été créée au sein de AccorHotels.

Bénéfiques en termes de notoriété, Jo&Joe et 25hours enrichissent le portefeuille de marques du Groupe dans l'un des segments les plus dynamiques du secteur, et élargissent sa base de clientèles.

Chaque marque au sein du portefeuille dispose ainsi d'une identité et d'un positionnement spécifique qui lui confère un espace et un potentiel de croissance propre ; un élargissement de portefeuille opéré alors même que de nouveaux acteurs, qui ne sont pas nécessairement propriétaire d'hôtel ni exploitant hôtelier, entrent sur le marché de l'hospitalité en faisant reposer leur modèle sur la mise en relation à distance de voyageurs avec des hôtes.

LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS

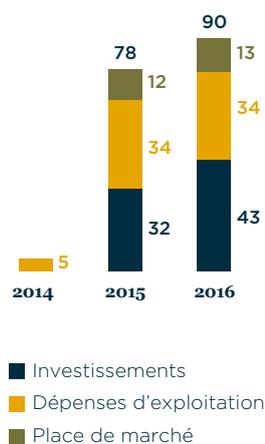
UN PLAN DIGITAL PERTINENT, RÉPONDANT AUX ENJEUX SECTORIELS

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur hôtelier et du voyage. C'est la raison pour laquelle le plan digital a été mis en place dès octobre 2014. Pour rappel, le plan d'investissement de 225 millions d'euros défini sur cinq ans visait à engager une transformation digitale profonde du Groupe pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client (cf. document de référence 2015, p. 18).

En juin 2015, ce plan a été augmenté de 10 % au bénéfice de la place de marché accorhotels.com qui a été lancée, et se développe depuis fortement.

A fin décembre 2016, ce sont ainsi 173 millions d'euros qui ont été engagés (75 millions d'euros dédiés aux investissements, 73 millions d'euros en dépenses d'exploitation et 25 millions d'euros pour la place de marché), à raison de 5 millions d'euros en 2014, 78 millions d'euros en 2015 et 90 millions d'euros en 2016, traduisant à date un déploiement du plan à près de 70%.

Au total, le plan digital a nécessité le recrutement de 85 personnes au sein du Groupe, et en mobilise plus généralement près de 1 000 depuis trois ans.



Construit autour des clients, des collaborateurs et des partenaires du Groupe, ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution.

Il s'appuie sur une approche globale des enjeux numériques dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients et par l'arrivée de nouveaux disrupteurs telles que les plateformes digitales.

L'ÉMERGENCE DES PLATEFORMES DIGITALES

Les plateformes digitales, comme les acteurs du partage plus récemment, ont largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs, depuis quelques années. Leur puissance réside précisément dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction, et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur la mise en relation des demandeurs et des offreurs de logements.

Les technologies mises en place par ces plateformes leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, permis de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables. Du point de vue du Groupe, cette relation d'intermédiation, essentiellement électronique, ne peut se suffire à elle-même si elle ne s'accompagne pas dans le même temps d'une indispensable personnalisation de la prestation, au plus près des attentes des clients. Et une telle personnalisation ne prend véritablement tout son sens que lorsque les clients sont reçus physiquement dans les hôtels du Groupe ou dans ses demeures d'exception, où un service de haute qualité, faisant la richesse de leur expérience, seule à même de garantir leur satisfaction, est associé à l'hébergement. Autrement, ce n'est que de l'hébergement.

Cette relation personnalisée, qui fait la valeur ajoutée des expériences proposées aux clients, constitue un atout clé des hôteliers et des hôtes privés qui incluent à leurs offres des services de conciergerie, leur permettant de fidéliser à leur tour ces clients, et de s'assurer qu'ils resteront par la suite clients du Groupe plutôt que de ces plateformes. Les hôtes (hôteliers compris) sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de prix devenus partie intégrante l'écosystème digital du secteur, doit être exploitée à cet égard comme un levier de croissance.

Face à l'émergence extrêmement rapide des agences en ligne, et à leur part croissante dans le chiffre d'affaires des hôteliers, l'Autorité de la concurrence, en accord avec l'Union européenne, a souhaité répondre aux inquiétudes des hôteliers en établissant des principes de régulation de la concurrence plus équilibrés pour chaque type d'acteur, après considération de leurs spécificités respectives.

UNE RÉGULATION DE L'OFFRE HÔTELIÈRE PLUS ÉQUILIBRÉE

Les plateformes, moyennant commissions, sont très pourvoyeuses d'affaires, lesquelles peuvent représenter entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors un enjeu essentiel pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes *via* les hôtels, ou *via* leurs sites Internet.

Jusqu'en juillet 2015, les hôteliers étaient contraints par les agences en ligne, qui assuraient une partie de leur distribution, de ne pas pouvoir proposer de prix inférieurs à ceux pratiqués par elles, que ce soit auprès d'autres plateformes, ou même sur leurs propres sites. Aussi l'Autorité de la concurrence saisie en 2013 par les syndicats hôteliers, rejoint en février 2015 par AccorHotels, ainsi que la loi Macron promulguée le 6 août 2015, ont-elles rééquilibré les relations commerciales et partenariales entre les agences en ligne et les hôteliers sur la base de quelques principes simples :

- une plateforme digitale ne peut plus empêcher un hôtelier ayant recours à ses services, de proposer les mêmes offres à des tarifs inférieurs sur d'autres plateformes, ou directement sur place, par téléphone ou par mail ;
- les hôteliers sont libres de pratiquer les tarifs qu'ils souhaitent et peuvent afficher sur leurs sites Internet des tarifs plus attractifs que ceux affichés par les agences en ligne ;
- les hôteliers ont désormais la possibilité de réserver à leurs canaux de vente directe (hors ligne et en ligne) un nombre de nuitées supérieur à celui proposé par les agences en ligne.

Ces dispositions simples sont d'une portée considérable dans la mesure où elles ont permis aux hôteliers de retrouver des marges de manœuvres commerciales et tarifaires qu'ils avaient perdues, tout en bénéficiant, pour ceux qui le souhaitent, de l'efficacité des plateformes de réservation en ligne. Cela a impacté positivement la rentabilité des hôtels, particulièrement en France et en Allemagne, car les marges ont ainsi été réintégrées dans les activités hôtelières, créatrices de valeur.

Tout l'enjeu réside ainsi en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne, qui apportent aux hôteliers un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté par eux autrement par le Groupe, et la liberté laissée aux hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une rentabilité qui ne peuvent être mise en défaut, au risque autrement de les faire disparaître. L'enjeu central est également pour un Groupe comme AccorHotels de s'appropriier les clients qui lui sont adressés par ces plateformes et qui n'auraient pas choisi un

hôtel du Groupe sans l'intermédiation de l'agence, en donnant envie à ces clients, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus *via* l'agence en ligne.

C'est tout l'objet de la politique de fidélisation qui a été repensée par le Groupe ces dernières années, et qui porte ses fruits, notamment grâce au Club AccorHotels.

LE CLUB ACCORHOTELS : LA FIDÉLISATION COMME LEVIER DE CROISSANCE

Le Club AccorHotels joue un rôle clé dans la fidélisation des clientèles du Groupe. Sa vocation première, fondée sur la reconnaissance et la satisfaction du client permet à AccorHotels d'augmenter constamment ses parts de marché grâce à la qualité de la relation personnalisée établie entre l'hôtelier et son client.

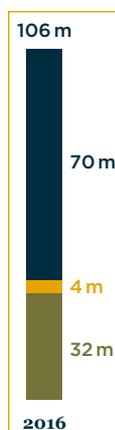
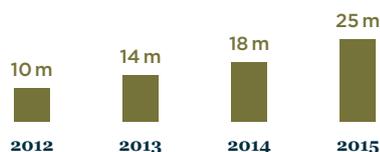
Un client, membre du Club, consomme proportionnellement plus qu'un client non fidélisé parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent ses consommations. Un membre du Club AccorHotels, est par ailleurs, en moyenne, plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe.

Les programmes de fidélisation ont en ce sens largement été refondus ces trois dernières années, et ont généré de 2014 à 2016 une progression significative du nombre de porteurs de cartes de 73 %, soit plus de 7 millions de porteurs de cartes supplémentaires enregistrés ces deux dernières années. En comparaison des années précédentes, le rythme, qui oscillait de 3 à 4 millions de porteurs additionnels chaque année, s'intensifie donc fortement pour représenter le double à ce jour, uniquement en organique.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire stratégique du Groupe en Chine, AccorHotels démultiplie désormais sa visibilité auprès de 106 millions de membres fidèles, dont 70 millions de membres chinois bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.

30 %

Contribution du
Club AccorHotels
aux ventes globales
(en total de chambres)



Cette tendance est tout à fait centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché du Groupe car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales, laquelle n'a cessé de s'accroître ces dernières années, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015 pour se situer à 30 % à fin 2016, captive uniquement des programmes de fidélité du Groupe. Or sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue un moyen défensif essentiel face à des concurrents de toutes natures, une telle part de chiffre d'affaires n'étant en effet détenue ni exposée aux autres acteurs du marché.

Le Groupe comble ainsi progressivement son retard avec ses grands concurrents anglo-saxons en termes de contribution. Dans ce domaine, le programme Only-on, avec des tarifs en ligne réservés aux membres, a permis de fidéliser des nouveaux membres plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité des données par client.

Par ailleurs, à travers ses programmes de fidélité, le Groupe dispose d'un levier puissant à l'égard de ses clients, les séjours effectués dans les hôtels de son réseau donnant lieu à acquisition de points de fidélité, contrairement aux offres proposées par les agences en ligne.

Les concurrents hôteliers de AccorHotels, notamment américains, ont sur ce principe sécurisé entre 40 % et 60 % de leurs propres réservations. Les objectifs du groupe AccorHotels dans ce domaine sont analogues.

Le déploiement de la place de marché AccorHotels contribue par ailleurs à élargir les parts de marché du Groupe, et à renforcer son réseau dans le monde.

LA PLACE DE MARCHÉ ACCORHOTELS.COM, UN PORTAIL INFLUENT AU SERVICE DU RÉSEAU ACCORHOTELS

Suite à son intégration au sein de AccorHotels en juin 2015, Fastbooking est devenue la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com.

Cette plateforme de réservation référence historiquement les hôtels du Groupe à l'échelle mondiale. Depuis juin 2015, un nombre croissant d'hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels suivant des critères exigeants, peuvent désormais figurer sur cette plateforme aux côtés des hôtels du Groupe.

Depuis son ouverture il y a un an et demi, accorhotels.com a déjà intégré 2 200 hôteliers indépendants ont fait le choix de rallier la place de marché à très court terme. Or cette ouverture à d'autres acteurs n'exerçant pas leur activité sous enseigne AccorHotels augmente non seulement les revenus du Groupe sous l'effet des commissions nouvellement perçues, mais renforce également son influence auprès des hôteliers indépendants et de leurs clients ; un enjeu capital quand une grande majorité de l'offre mondiale est assurée par des hôteliers indépendants.

L'intégration à la place de marché de ces nombreux tiers implique naturellement des enjeux de sécurité informatique extrêmement structurants pour le Groupe, qui sont au cœur même de ses préoccupations et font l'objet d'une vigilance interne permanente.

Chaque site rattaché à AccorHotels bénéficie à ce titre des ressources de sécurité de AccorHotels, visant à garantir un niveau de sécurité homogène aux bornes du Groupe et de son réseau.

En renfort des équipes de sécurité qui mènent une veille constante et optimisent les interfaces entre les sites des hôteliers et Accorhotels.com, les systèmes informatiques, applicatifs et électroniques du Groupe sont audités continuellement de façon à prévenir toute faille, toute tentative de piratage ou de déstabilisation qui pourrait lui porter préjudice, ou porter atteinte aux parties prenantes de l'écosystème digital du Groupe.

Ne pouvant prévaloir des niveaux de sécurité de chaque hôtelier contractant avec Fasbooking, le Groupe a adopté en l'espèce une démarche de prudence absolue consistant non seulement à fournir aux hôteliers des accès réduits aux applications de AccorHotels, étant entendu que tout site ouvert sur internet présente inévitablement des risques, mais surtout à créer un site intermédiaire totalement sécurisé, myhotel.accorhotels.com, aux normes de sécurité conformes à PCI DSS et basé sur l'authentification multi-facteurs, qui constitue une interface totalement protégée entre les sites des hôteliers et le système de réservation du Groupe, préservant ainsi du piratage de données et garantissant la sécurité des données relatives aux cartes des clients.

Parallèlement, Fastbooking continue d'enrichir sa gamme de services digitaux dédiés aux hôteliers indépendants avec la signature en mars 2016 d'un partenariat avec TrustYou pour les aider à influencer sur le choix des voyageurs et sur leurs réservations. Ces nouveaux services permettront aux hôteliers d'améliorer leur e-réputation, et les aideront à renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

Concomitamment au développement de l'offre hôtelière *via* sa place de marché, AccorHotels a également décidé de s'impliquer davantage dans l'économie collaborative, dite aussi « de partage ». Cette tendance, très récente, a pris un essor considérable en très peu de temps, et se dissémine rapidement dans le monde entier, dans toutes les industries. Elle répond à une aspiration forte des populations, tirant son attractivité tant par sa commodité que par les prix pratiqués, la rapidité des transactions et leur facilité.

Cette concurrence, qui prend également la forme de plateformes digitales, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui des logements privés. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre offreurs et demandeurs de logement, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par les opérateurs de ces plateformes.

Aussi cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être basée dans un hôtel, est-elle apparue comme une opportunité de diversification et de croissance pour AccorHotels qui a décidé d'effectuer en 2016 un certain nombre de prises de participation dans ce type d'activité.

ÉLARGISSEMENT DU *BUSINESS MODEL* DE ACCORHOTELS

DIVERSIFICATION À LA LOCATION DE RÉSIDENCES PRIVÉES DE LUXE INCLUANT DES SERVICES HÔTELIERS

AccorHotels a élargi ses activités stratégiques en 2016 en montant au capital de plusieurs plateformes de location de résidences privées de luxe, ces prises de participation répondant à un choix de positionnement du Groupe centré sur des propriétés privées haut de gamme, incluant des offres de services de haute qualité.



En un peu plus d'un an, AccorHotels est devenu le leader mondial de location de résidences privées de luxe, complément idéal aux marques hôtelières du Groupe sur ce segment, avec un potentiel de croissance très important.

Prise de participation dans Squarebreak

AccorHotels a tout d'abord pris une participation stratégique de 49 % au capital de Squarebreak, start-up proposant des séjours au sein de résidences (qui sont des résidences secondaires pour leurs propriétaires) situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc.

Le groupe AccorHotels soutient Squarebreak dans son développement, tandis que Squarebreak enrichit AccorHotels des nouveaux usages se propageant dans l'hôtellerie et l'univers du voyage.

Prise de participation dans Oasis Collections

AccorHotels a également acquis 30 % d'Oasis Collections, société américaine à l'origine des maisons hôtelières, qui constituent une nouvelle offre d'hébergement associant la valeur et l'authenticité de la location privée, à des prestations hôtelières de grande qualité prodiguées par Oasis (conciergerie sur place, accès à des clubs exclusifs, etc.).

Oasis compte 1 600 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique latine, aux États-Unis et en Europe, au sein desquelles les clients effectuent des séjours d'affaires ou de loisirs d'une vingtaine de jours en moyenne. Ces logements sont pour leurs propriétaires des investissements locatifs.

Acquisition de onefinestay

AccorHotels a acquis 100 % de la société onefinestay pour un montant de 148 millions d'euros, auquel s'ajoute une enveloppe d'investissement de 64 millions d'euros afin d'accélérer son développement international.

La société gère à ce jour en exclusivité un portefeuille de 2 600 demeures situées dans les quartiers les plus recherchés de Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome. La valeur immobilière totale de ce portefeuille est estimée à plus de 4 milliards de livres. En associant de luxueuses demeures à un service raffiné, onefinestay est devenue la première marque au monde sur le segment luxe du marché des locations de résidences privées avec services hôteliers ; l'intégralité de ces services hôteliers étant prodiguée par les collaborateurs de onefinestay.

C'est le modèle de plateforme le plus intégré, s'apparentant le plus aux activités hôtelières de luxe menées par le Groupe. Cet enrichissement de l'offre de AccorHotels permettra ainsi aux familles qui résidaient traditionnellement dans des hôtels de luxe du Groupe lors de leurs voyages, en réservant souvent plusieurs chambres d'hôtels, de louer *via* onefinestay un appartement accueillant le même nombre de personnes, à des conditions financières plus avantageuses. Il s'agit bien d'une autre forme de service, additionnelle pour les clients des hôtels de luxe du Groupe, qui leur permettra d'obtenir une qualité de prestation aussi exigeante qu'à l'hôtel, mais dans un environnement extrêmement différent et unique.

Fort de ses atouts, onefinestay va déployer une stratégie d'expansion ambitieuse, visant une implantation dans 30 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années. Cette croissance devrait permettre à l'entreprise de multiplier par dix son chiffre d'affaires. Pour l'accompagner dans son développement, AccorHotels apporte son savoir-faire de leader mondial de l'hôtellerie, la puissance de sa distribution, sa large base de clientèle, sa présence mondiale, des synergies complémentaires et son expertise reconnue dans les opérations digitales.

L'intégration de onefinestay a non seulement commencé, mais porte déjà ses fruits. Le Groupe a réorganisé l'équipe de management et géré en 2016 quatre priorités :

- l'optimisation du revenu moyen par réservation (+20 % en 2016) ;
- l'optimisation du modèle opérationnel (durée des séjours, rentabilité des quatre villes historiques) ;
- l'augmentation de la distribution directe ;
- le développement, avec Rome ouvert en juin 2016, et Miami en novembre 2016.

Pour 2017, l'objectif est de doubler le nombre de villes avec de nouvelles ouvertures en Europe et aux États-Unis. 2017 sera également consacrée à la mise en place de synergies avec le Groupe, notamment en matière de distribution.

Négociations exclusives pour l'acquisition de Travel Keys

AccorHotels est par ailleurs entré en négociations exclusives avec Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe, le 6 février 2017, en vue d'une finalisation de l'accord au deuxième trimestre 2017.

Fondée en 1991, la société Travel Keys compte parmi l'élite des acteurs du voyage, grâce à une collection de plus de 5 000 villas de luxe, soigneusement sélectionnées dans plus de 100 destinations incluant les Caraïbes, le Mexique, Hawaï, les États-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Pionnière sur le segment de la location de demeures d'exception, la société basée à Atlanta offre des services hôteliers et une conciergerie très haut de gamme, disponible 24h/24 et 7j/7.

La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra à AccorHotels de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, avec une offre minutieusement sélectionnée, aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines.

Travel Keys apporte au réseau du Groupe un portefeuille de demeures d'exception qui lui permettra d'offrir une expérience extraordinaire à ses clients, en proposant notamment les plus belles demeures dans les plus beaux endroits du monde, avec une gamme de services inégalée.

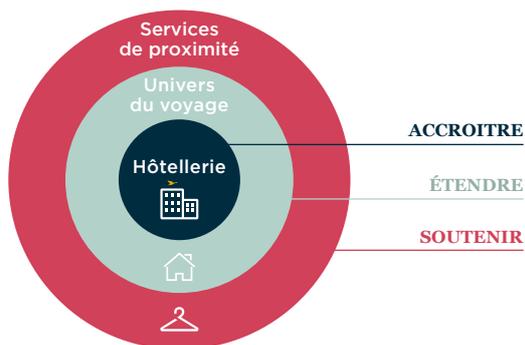
Tout en consolidant son leadership sur le marché de la location privée de luxe, le Groupe a en outre acquis 80% de la société John Paul, leader mondial de services de conciergerie, une acquisition absolument clé pour AccorHotels qui travaille à une évolution majeure de son *business model*, dans les services de proximité.

DIVERSIFICATION AUX SERVICES DE PROXIMITÉ

AccorHotels suit non seulement l'évolution de l'industrie, mais invente en effet son futur en trouvant les leviers de croissance et de création de valeur de demain.

Tout l'enjeu pour un groupe hôtelier spécialiste du voyage et de la mobilité comme AccorHotels est de devenir concomitamment un spécialiste multiservices pour ses clients, quel que soit leur parcours. Être présent à toutes les étapes du parcours client de manière à augmenter le nombre de points de contact avec eux. Or le pluralisme des offres proposées par le Groupe démultiplie les occasions d'interagir avec les clients, que ceux-ci utilisent les plateformes de location de résidences privées, les réseaux hôteliers ou les futurs services de conciergerie.

AccorHotels entend redéfinir la place de ses hôtels dans leur écosystème. L'objectif est en effet d'élargir leur rôle en les rapprochant notamment des habitants à proximité desquels ils sont implantés, en vue de leur offrir des services que seule une relation de voisinage peut permettre d'entretenir et d'enrichir dans le temps.



Les hôtels accueillent en effet des voyageurs toute l'année et leur proposent les meilleures expériences. Mais les habitants environnant les hôtels dans les 95 pays d'implantation du Groupe représentent une clientèle potentielle estimée à six fois celle qui voyage. Dès lors l'enjeu pour AccorHotels est-il de multiplier, sous des modes d'échanges réguliers, les points de contact avec ces clients potentiels en vue de les sensibiliser à son écosystème, et élargir ainsi sa base de clientèles au bénéfice de l'ensemble de ses activités.

AccorHotels dispose à ce jour de plus de 4 000 adresses, ouvertes 24h/24 et 7j/7, et au sein de ces hôtels, de collaborateurs qui sont des experts du service. Très peu de métiers offrent une telle disponibilité, totale en termes d'amplitude. Aussi, compléter ces offres hôtelières, d'hébergement et de restauration par des offres de services utiles pour les résidents, voisins des hôtels, ouvre-t-il un marché potentiel considérable étant donné la couverture du réseau AccorHotels. En plus de générer de nouveaux revenus, un tel accroissement d'activité au sein des hôtels permettra d'en rentabiliser davantage les espaces et le temps d'ouverture.

Le Groupe appréhende au minimum une cinquantaine de services qui pourraient être ainsi utilisés par les voisins de ces hôtels, allant de la conciergerie d'appartements, transport de chaussures chez le cordonnier, restitution de voitures de location, impression de billets, ravitaillement... ou simplement se faire livrer et récupérer à l'hôtel tout objet 24h/24. Les hôtels peuvent également offrir à ces nouvelles clientèles l'accès à leurs infrastructures (fitness, *co-working*, F&B à toute heure...).

Ouvert sur leurs quartiers dans le prolongement des initiatives prises sur le segment *Lifestyle*, ces établissements constitueront des lieux d'interaction sociale, de vie, d'échanges et de travail qui participeront à la vie locale des quartiers, comme n'importe quel commerçant, dans l'esprit des *Open House* en cours d'ouverture chez Jo&Joe dont la vocation sera également de faciliter la vie quotidienne des riverains situés au plus près des établissements AccorHotels.

Quelques hôtels en France sont actuellement en phase d'expérimentation pour définir quels services, quelles prestations peuvent à la fois générer du trafic et des revenus supplémentaires, et trouver la bonne organisation entre l'univers digital et l'utilisation des hôtels. Cette diversification s'appuiera bien entendu sur l'expertise de John Paul et sur les offres de services que la société a vocation à développer fortement dans les prochains mois.

Acquisition de John Paul

Fondée à Paris en 2007, la société John Paul a fusionné avec l'américain LesConcierges en 2015 pour donner naissance au leader mondial des services de relation client premium et de fidélisation des salariés. La société s'appuie aujourd'hui sur plus de 1 000 collaborateurs à travers le monde, issus des palaces les plus prestigieux, partout dans le monde, pour répondre aux moindres désirs de ses clients, des plus simples aux plus extraordinaires.

Grâce à son réseau mondial de plus de 50 000 partenaires, à son puissant logiciel de CRM ainsi qu'à sa plateforme de gestion de datas intégrant le profilage et la personnalisation à 360°, John Paul propose des solutions de fidélisation complètes et innovantes dans un grand nombre de secteurs d'activité.

Ainsi cette acquisition permet-elle à AccorHotels d'enrichir immédiatement ses savoir-faire en matière de relation clients au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales, mais aussi d'enrichir la palette des offres de services que le Groupe entend proposer plus largement dans le futur.

Placer les voyageurs au centre des attentions du Groupe pour leur proposer la meilleure expérience avant, pendant et après leurs séjours. John Paul a déjà pris à ce jour la responsabilité du *Customer Care* de AccorHotels, l'objectif étant à terme d'apporter un service inégalé aux clients du Groupe, bien meilleur que celui de n'importe lequel de ses concurrents, et de générer de nouveaux revenus de services.

Le modèle de AccorHotels demain

Ainsi, l'ambition de AccorHotels est-elle d'étoffer le principe d'hospitalité en le déclinant sous trois verticales complémentaires.



L'activité hôtelière exercée par le Groupe sous contrat de franchise ou de management continuera bien entendu de rester le pivot central du *business model* du Groupe.

Mais, AccorHotels s'appuiera par ailleurs rapidement sur deux nouvelles lignes de métiers qui généreront d'après les estimations du Groupe environ 30 % de ses profits futurs, d'ici cinq ans.

- La première, en phase de consolidation, dédiée au voyage, comprend la location de résidences privées de luxe, et la place de marché proposant l'ensemble des solutions d'hébergement du Groupe. La location de résidences privées de luxe avec services hôteliers, en cours de déploiement grâce à Onefinestay, SquareBreak, Oasis et bientôt Travel Keys, montera en puissance ces prochaines années grâce à la consolidation de leurs positions dominantes, à l'accélération de leur développement et à la croissance de leurs parts de marché. Cette activité répond à l'évolution des comportements des clients, notamment en loisirs, tentés de plus en plus par la location, comme le démontre le succès des plateformes digitales. Ces acquisitions dans

le haut de gamme placent déjà AccorHotels comme un leader mondial avec 8 500 adresses de luxe en portefeuille, et les acquisitions se poursuivront ainsi dans les prochains mois et les prochaines années.

- La seconde, en phase d'élaboration, proposera des services de proximité aux personnes extérieures aux hôtels du Groupe, de passage dans le quartier et vivant à proximité des 4 000 hôtels sous enseignes du Groupe. Ces services de proximité mondialement accessibles, portés par John Paul, seront proposés au sein des hôtels ou à distance. L'écosystème qui en résultera sera totalement tourné vers le Client, dans un souci extrême de le servir au mieux. Des centaines de millions de citoyens urbains passent quotidiennement devant un hôtel du Groupe, quelques millions seulement en franchissent la porte comme clients. Leur offrir des services de conciergerie extrêmement bien maîtrisés par John Paul permettra ainsi d'élargir le champ d'actions des hôtels, ouverts 24h/24, et d'accroître leurs revenus par la démultiplication de leurs prestations.

Cette transformation s'appuiera naturellement sur un renforcement des outils digitaux pour communiquer d'autant plus facilement avec les clients, quelque soient leurs parcours.

Toutes les acquisitions, que ce soit Wipolo, Fastbooking, onefinestay, Squarebreak, Oasis, John Paul, mais aussi l'évolution du portefeuille de marques avec FRHI, le *lifestyle* avec Jo&Joe, 25hours, et le resort avec Banyan Tree, Rixos

Hotels, permettent ainsi d'aborder avec force la mutation actuelle du Groupe visant non seulement à le rendre plus fort, en étant plus présent dans la vie de ses clients, mais aussi plus rentable et créateur de valeur.

Par ailleurs, la cession d'une majorité d'HotelInvest fournira à AccorHotels des moyens supplémentaires qui permettront d'accélérer encore davantage ce virage stratégique.

TRANSFORMATION, FILIALISATION ET CESSION D'HOTELINVEST

Le pôle HotelInvest s'est fortement transformé depuis novembre 2013, de façon déterminante pour la performance et la création de valeur du Groupe qui s'était fixé l'objectif de générer des performances comparables à celles de ses concurrents américains dès 2017.

90 % des hôtels détenus par HotelInvest sont implantés en Europe. Regroupant principalement des hôtels générateurs de *cash-flow*, exerçant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, leur valeur peut être déterminée aisément.

Par agrégation des portefeuilles détenus par HotelInvest, la valeur d'actifs brute, qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels, quelque soit leur mode d'exploitation, constitue une estimation fiable de la valeur du pôle. L'augmentation de cette valeur, traduite par l'augmentation de la valeur d'actifs brute de 4,5 à 7,6 milliards d'euros ces trois dernières années, soit une croissance de 68 % depuis fin 2013, résulte ainsi, à la fois des acquisitions, des restructurations et de la performance intrinsèque de ces hôtels.

Conformément à sa stratégie d'optimisation de cash-flow et de réduction de la volatilité de ses résultats, HotelInvest a restructuré 148 hôtels à fin décembre 2016, dont 96 hôtels en location et 52 hôtels en propriété.

Pour rappel, la rotation des actifs permet au pôle d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location.

CESSION D'UN PORTEFEUILLE DE 85 HÔTELS EN EUROPE

Dans cette optique, HotelInvest a cédé en juillet 2016 un portefeuille de 85 hôtels européens opérant sur les segments économique et milieu de gamme à une plateforme hôtelière nouvellement créée, Grape Hospitality, détenue à 70 % par Eurazeo et 30 % par AccorHotels.

Ces hôtels cédés à Grape Hospitality pour une valeur de 504 millions d'euros sont dans leur majorité situés en France (61 hôtels), mais aussi en Espagne, en Italie, au Portugal, en Allemagne, en Autriche, en Belgique et aux Pays-Bas.

Bénéficiant d'un programme de rénovation ambitieux, ces hôtels demeureront affiliés aux marques de AccorHotels par le biais de contrats de franchise.

RESTRUCTURATION D'UN PORTEFEUILLE DE 31 HÔTELS EN AUSTRALIE

AccorHotels a également conclu en décembre 2016 un accord avec une filiale de ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) pour restructurer un portefeuille de 31 hôtels (4 097 chambres), actuellement exploités par AccorHotels en Australie.

En cohérence avec la stratégie d'HotelServices, cette restructuration a pour objet :

- d'une part, de convertir 15 baux triple net en contrats de management de 50 ans et étendra à 50 ans la durée du contrat de management d'un hôtel supplémentaire (soit 16 hôtels) ;
- d'autre part, HotelInvest fera l'acquisition des 15 propriétés restantes sous les marques ibis et ibis *budget* pour environ 200 millions de dollars australiens (137 millions d'euros).

Ces hôtels de marque Pullman, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*, sont situés dans des emplacements de premier plan, à Sydney et dans la capitale australienne de Canberra, et offre une couverture intéressante du reste du pays, avec des établissements en Nouvelle-Galles du Sud, à Victoria, dans le Territoire du Nord, en Australie Occidentale et dans le Queensland.

L'acquisition d'hôtels de la gamme économique dans des villes stratégiques renforce ainsi la stratégie de croissance du Groupe en détenant un portefeuille sélectif d'actifs hôteliers rentables. Cet accord permet à HotelInvest d'optimiser la génération de cash-flow, de réduire la volatilité de ses résultats et de restructurer les contrats de location en contrat de management ou en propriété. Il permet également de renforcer sa position comme leader du marché australien en sécurisant les baux d'actifs stratégiques.

CESSION D'UN PORTEFEUILLE DE 62 HOTELF1 EN FRANCE, RESTRUCTURATION DE 102 HOTELF1 ET PLAN DE RELANCE DE LA MARQUE

AccorHotels a annoncé en mars 2017 vouloir donner un nouvel élan à la marque hotelF1 en France en procédant aux cessions et restructurations de deux portefeuilles comptant respectivement 62 et 102 hôtelF1.

Actuellement soumise à la consultation des instances représentatives du personnel, le Groupe prévoit de céder 62 hôtels, composé de sept hôtels en propriété et 55 hôtels en location détenus par la société Silverstone, au Groupe SNI (Société Nationale Immobilière - Groupe Caisse des dépôts et consignations).

Dans le même temps, en ligne avec sa stratégie d'optimisation de portefeuille, HotellInvest envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de la structure détenant 102 actifs hotelF1 non cédés. Cette opération serait réalisée via une augmentation de capital de 51 millions d'euros en contrepartie de laquelle un programme de rénovation d'hôtels serait engagé sur 3 ans, et permettrait de financer un plan de relance ambitieux de la marque.

FILIALISATION D'HOTELINVEST, DEVENANT ACCORINVEST

Après trois ans de transformation profonde qui ont permis à AccorHotels de restructurer et développer deux lignes de métiers qui affichent aujourd'hui des performances records, le Groupe juge opportun dans l'intérêt de ses activités et de leur développement respectif, de filialiser le pôle HotellInvest, devenant AccorInvest, et d'en céder une majorité.

Engagées depuis 2013, les nombreuses restructurations du portefeuille de AccorInvest ont permis d'en accroître significativement la rentabilité et la valeur. La valeur d'actifs brute est ainsi passée de 4,5 à 7,6 milliards d'euros entre 2013 et 2016, tandis que la rentabilité du portefeuille s'est fortement redressée avec une marge opérationnelle atteignant 8,3 % en 2016, contre 4 % en 2013. Si ce redressement est spectaculaire en seulement trois ans, le potentiel de croissance permet d'escompter sereinement que la marge sur excédent brut d'exploitation, qui est de 15 % à fin 2016, puisse atteindre 25 % au terme des quatre prochaines années, et que le portefeuille d'actifs atteigne une valeur d'actifs brute de 10 milliards d'euros d'ici 2021, contre 6,6 milliards d'euros à fin 2016.

Par cette cession, AccorInvest bénéficiera d'une autonomie qui lui permettra d'engager une nouvelle phase de croissance, plus dynamique, complètement concentrée sur ses intérêts propres. Ses moyens financiers, sa rentabilité et sa croissance seront dorénavant totalement orientés dans l'intérêt premier de son propre modèle.

L'objectif de AccorInvest à moyen terme est d'atteindre un rendement de l'ordre de 10 % par an, avec pour moitié le versement de dividendes, et pour l'autre la poursuite de l'appréciation de la valeur d'actifs brute suivant trois axes d'amélioration :

- la poursuite des restructurations, avec encore quelques portefeuilles en location variable pour lesquels des solutions sont en cours ;
- le repositionnement d'hôtels, avec un plan d'investissement important pour mettre à niveau de nombreux établissements en fonction de leur emplacement, de l'évolution de l'offre locale et du potentiel de chaque marché. AccorInvest dispose d'ores et déjà pour cela d'un plan précis, hôtel par hôtel ;
- la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'actifs.

HotellInvest a démontré depuis 2013 sa capacité à délivrer des résultats probants conférant aujourd'hui une grande crédibilité à son projet et à ses équipes.

À fin mars 2017, la filialisation d'HotellInvest se déroule selon le calendrier fixé à l'été 2015 :

- Les processus légaux, fiscaux et sociaux sont en cours, et la création de l'entité juridique sera effective dans le courant du deuxième trimestre 2017. Les discussions avec les instances des représentants du personnel avancent dans le plus grand respect et la plus grande écoute mutuelle.
- Le financement est également bien engagé. AccorHotels échange actuellement avec une quinzaine de banques internationales pour finaliser, notamment, la dette d'environ deux milliards d'euros qui sera portée au bilan de AccorInvest.
- Les discussions avec les futurs actionnaires de AccorInvest se déroulent comme prévu. Le Groupe recueille des marques d'intérêt fortes de la part d'un nombre satisfaisant d'investisseurs de long-terme de taille mondiale.
- Ces investisseurs voient en AccorInvest un véhicule de croissance attirant, et sont très attachés à la qualité de la signature Accor, à la fois dans le cadre des contrats de management long-terme qui uniront les sociétés AccorHotels et AccorInvest, mais aussi par la présence de AccorHotels au capital de AccorInvest.

Ainsi l'année du 50^e anniversaire de AccorHotels marque-t-elle un tournant dans l'histoire du Groupe qui opère résolument une mutation majeure de son modèle, et crée les conditions de nouvelles potentialités pour les deux futures structures qui œuvreront dorénavant séparément, même si leurs liens d'affaires resteront toujours extrêmement forts.

En accueillant de nouveaux investisseurs au sein d'AccorInvest, AccorHotels comme AccorInvest bénéficieront de moyens financiers renforcés qui leur permettront d'accélérer leur développement, de saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en bénéficiant des synergies très fortes que leur procure leur complémentarité. Ce nouveau départ permettra enfin à chaque activité de se développer et de consolider leurs leaderships sur la base de valorisations qui reflèteront désormais pleinement la qualité intrinsèque de leur modèle et de leurs perspectives de croissance.

COMPTES RÉSUMÉS

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS RÉSUMÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2015*	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	1 368	1 603
Charges d'exploitation	(805)	(998)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	564	604
Loyers	(114)	(110)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	450	494
Amortissements et provisions	(80)	(105)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	370	389
Résultat financier	(70)	(117)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	8	6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	308	278
Charges de restructuration	(10)	(104)
Dépréciation d'actifs	(7)	(16)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(12)	78
Autres produits et charges non récurrents	(63)	(67)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT DONT RÉSULTAT FINANCIER	215	169
Impôts	(59)	4
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	155	172
Résultat net des activités non poursuivies	116	127
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	271	299
Résultat net part du Groupe	244	265
Résultat net part des intérêts minoritaires lié aux activités poursuivies	21	30
<i>(en euros)</i>	2015	2016
Résultat net dilué par action	0,88	0,88
Dividende par action	1,00	1,05 ⁽¹⁾

* Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.

(1) Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.

BILANS CONSOLIDÉS RÉSUMÉS

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2015	Déc. 2016
ÉCARTS D'ACQUISITION	697	1 496
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	307	2 401
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3 024	562
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	654	844
Actifs d'impôts différés	73	233
ACTIF NON COURANT	4 756	5 545
ACTIF COURANT	3 990	1 861
Actifs destinés à être cédés	208	4 457
ACTIF	8 953	11 864

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2015	Déc. 2016
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	3 762	5 658
CAPITAUX PROPRES	3 987	5 925
PASSIF NON COURANT	2 916	2 907
PASSIF COURANT	2 031	1 855
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	19	1 177
PASSIF	8 953	11 864

RÉSULTATS DE ACCOR SA

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 894,8 millions d'euros à fin décembre 2016 contre 881,1 millions d'euros à fin décembre 2015 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 1,6 %, soit 13,7 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées pour 21,5 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 6,6 millions d'euros, de la politique de gestion d'actifs immobiliers.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2016 se traduit par une perte de 59,7 millions d'euros contre un bénéfice 8,8 millions d'euros à fin décembre 2015, soit une baisse de 68,5 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2016 affiche un profit de 28,9 millions d'euros contre 44,3 millions d'euros en décembre 2015, soit une baisse de 15,3 millions d'euros principalement liée à la baisse des versements de dividendes par ses filiales (76,0 millions d'euros), compensée partiellement par les variations positives de 31,1 millions d'euros du poste dotations et reprises sur titres des filiales de Accor SA et celle de 26,2 millions d'euros relative aux intérêts financiers.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 30,7 millions d'euros contre un bénéfice 53,0 millions d'euros à fin décembre 2015.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 2,1 millions d'euros fin décembre 2016 contre un bénéfice de 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Il est constitué du résultat de cession, à Grape Hospitality, des fonds de commerce, des murs et des agencements de 13 Novotel et deux ibis représentant une moins-value de 0,3 million d'euros. Par ailleurs, dans le cadre de la gestion active de son parc hôtelier, Accor a cédé des murs, un terrain et des fonds de commerce de six hôtels (un Sofitel, deux SuiteHotel, un Novotel, un ibis et un HotelF1) pour une plus-value totale de 1,2 million d'euros.

Enfin le résultat exceptionnel comporte la moins-value de cession de l'avion du Groupe pour un montant de 3,3 millions d'euros.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2016 affiche une perte 9,3 millions d'euros contre un bénéfice de 129,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS DE ACCOR SA

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2013	2014	2015	2016
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	682	684	696	706	854
Nombre d'actions émises	227 277 972	228 053 102	231 836 399	235 352 425	284 767 670
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	753	807	825	881	895
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	67	124	261	209	(879)
Impôts sur les bénéfices	(32)	(20)	(14)	(20)	(24)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(584)	101	239	130	(9)
Montant des bénéfices distribués	173	183	220	235	299 ⁽¹⁾
RÉSULTATS PAR ACTION <i>(en unités)</i>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,44	0,63	1,18	0,97	(3,01)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(3)	0,44	1,03	0,55	(0,03)
Dividende net attribué à chaque action	0,76	0,80	0,95	1,00	1,05 ⁽¹⁾
PERSONNEL					
Nombre de salariés	1 069	1 051	1 033	1 145	1 275 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	127	158	146	133	149

(1) Proposé à l'assemblée générale du 5 mai 2017 au titre de l'année 2016 sur une base de 284 767 670 actions au 31 décembre 2016.

(2) Effectif au 31 décembre 2016 à la charge de Accor SA.



Ordre du jour

DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

DU 5 MAI 2017

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le **vendredi 5 mai 2017 à 15 heures au Novotel Paris Tour Eiffel – 61, quai de Grenelle – 75015 Paris**, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016

Troisième résolution : Affectation du résultat et distribution d'un dividende

Quatrième résolution : Option pour le paiement du dividende en actions

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin

Sixième résolution : Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Iris Knobloch

Septième résolution : Ratification de la cooptation de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani

Huitième résolution : Ratification de la cooptation de Monsieur Vivek Badrinath

Neuvième résolution : Ratification de la cooptation de Monsieur Nicolas Sarkozy

Dixième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Eurazeo

Onzième résolution : Approbation d'engagements réglementés au profit de Monsieur Sven Boinet

Douzième résolution : Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Sébastien Bazin

Treizième résolution : Vote sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Sven Boinet

Quatorzième résolution : Vote sur les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2017

Quinzième résolution : Vote sur les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2017

Seizième résolution : Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Dix-septième résolution : Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

Dix-huitième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

Vingtième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

Vingt et unième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

Vingt-deuxième résolution : Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

Vingt-quatrième résolution : Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

Vingt-cinquième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise

Vingt-sixième résolution : Autorisation au Conseil d'administration pour procéder, dans le cadre d'un Plan de Co-Investissement 2017 et au profit de salariés et dirigeants mandataires sociaux, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre sous conditions d'investissement personnel et de performance

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Vingt-septième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

Vingt-huitième résolution : Pouvoirs pour formalités



Présentation des projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2017

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

La **première résolution** a pour objet d'approuver les opérations et comptes annuels de Accor, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 février 2017 et se traduisant par une perte de 9 344 372,86 euros.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe AccorHotels pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 5 631 millions d'euros.

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale la distribution d'un **dividende** d'un montant de **1,05 euro par action**. Ce dividende sera détaché le 12 mai 2017 et mis en paiement le 6 juin 2017.

Cette distribution sera éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158 3-2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

La **quatrième résolution** offre aux actionnaires la possibilité de choisir entre le paiement du dividende en actions ou le paiement du dividende en numéraire.

L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée entre le 12 mai et le 26 mai 2017 inclus. À défaut d'exercice de l'option au plus tard le 26 mai, la totalité du dividende sera payée en numéraire.

Les actions émises en paiement de ce dividende le seront le 6 juin 2017, à un prix équivalent à un montant égal à 95 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date de l'Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende. Elles porteront jouissance au 1^{er} janvier 2017.

Le dividende en numéraire sera également versé le 6 juin 2017.

Si le montant du dividende auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, celui-ci recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Si tous les actionnaires optaient pour le paiement de la totalité du dividende en actions, un nombre maximal d'environ 7,5 millions d'actions serait émis.

COOPTATION ET RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les **cinquième et sixième résolutions** soumettent à votre approbation le renouvellement des mandats d'Administrateurs de **Monsieur Sébastien Bazin et Madame Iris Knobloch**, pour la durée statutaire de trois ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, est Administrateur depuis le 9 janvier 2006 (précédemment membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005). Diplômé d'une maîtrise de gestion de la

Sorbonne, Monsieur Sébastien Bazin a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis. Il rejoint la société d'investissement privée Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie. Il est Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy et représente Accor à la présidence de Solidarity Accor, le fonds de dotation de AccorHotels.

Madame Iris Knobloch, Présidente de Warner Bros. Entertainment France, est Administratrice depuis le 25 avril 2013. Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich, titulaire d'un master de droit à l'Université de New York, Madame Iris Knobloch a passé dix-huit ans dans diverses fonctions au sein de Warner Bros. et du groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros., elle a exercé les fonctions d'avocat dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles. Depuis le 27 juillet 2016, elle est Vice-Présidente du Conseil d'administration de Accor, Administratrice référente.

Le Conseil a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, de confirmer Monsieur Sébastien Bazin dans ses fonctions de Président-directeur général et Madame Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente, Administratrice référente.

Les **septième, huitième et neuvième résolutions** ont pour objet la ratification des cooptations de Messieurs Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, Vivek Badrinath et Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateurs, en remplacement de Messieurs Ali Bouzarif, Philippe Citerne et Nadra Moussalem, pour la durée restant à courir de leurs mandats.

Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, Président de Katara Hospitality, a été coopté en tant qu'Administrateur à effet du 21 mars 2017. Diplômé de la *Qatar University*, Sheikh Nawaf a débuté sa carrière au sein de Qatar Airways avant de rejoindre Katara Hospitality en qualité de Président du Conseil d'administration. Parallèlement à ses fonctions au sein de Katara Hospitality, Sheikh Nawaf est également Président de la société d'investissement Al Hosn S.A.O.C basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de la Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Fondation dont l'objet est la mise en place et supervision de projets de charité et de développement.

Monsieur Vivek Badrinath, *Chief Executive Officer* AMAP de Vodafone, a été coopté en tant qu'Administrateur à effet du 10 octobre 2016. Ancien élève de l'École polytechnique et diplômé de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST), Monsieur Vivek Badrinath a débuté sa carrière en 1992 au ministère de l'Industrie. Il rejoint Orange en 1996, dans des fonctions techniques au sein de la Direction des Réseaux longue distance, avant d'occuper les fonctions de Directeur général chez Thomson India en 2000. De retour chez Orange en 2004, il est nommé Directeur technique des activités mobiles puis intègre le Comité exécutif du Groupe en 2009 en tant que Directeur de la Division Réseaux et Opérateurs. Il est ensuite Directeur exécutif en charge d'Orange Business Services entre avril 2010 et avril 2012 puis nommé Directeur général adjoint en charge de l'Innovation, du Marketing et des Technologies à partir du 1^{er} mai 2013. Il occupe les fonctions de Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information de AccorHotels avant de rejoindre le Groupe Vodafone en octobre 2016.

Monsieur Nicolas Sarkozy, Président des Républicains jusqu'en novembre 2016, a été coopté en tant qu'Administrateur à effet du 21 février 2017. Nicolas Sarkozy est le sixième Président de la V^e République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage, La France pour la vie et Tout pour la France*.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

La **dixième résolution** concerne l'approbation d'une convention réglementée conclue avec la société Eurazeo dont Monsieur Patrick Sayer est Président du directoire.

La convention, qui s'inscrit dans le cadre de la cession d'un portefeuille d'actifs immobiliers à la société Grape Hospitality Holding (projet NOVA) et dont la conclusion a été autorisée par le Conseil d'administration du 22 avril 2016, prévoit :

- la souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazeo en leurs qualités d'associés de la société Grape Hospitality Holding ;
- la cession par Accor à la société Grape Hospitality Holding de 28 hôtels et 85 fonds de commerce pour un montant de 146,4 millions d'euros ;
- la conclusion de contrats de franchise pour la poursuite de l'exploitation des hôtels et fonds de commerce ainsi cédés sous les marques AccorHotels.

La **onzième résolution** porte sur l'approbation du renouvellement des engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce au bénéfice de Monsieur Sven Boinet, autorisés par le Conseil d'administration et faisant l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

À l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet, le Conseil a décidé de renouveler à l'identique les engagements pris à son bénéfice en 2013 lorsqu'il avait été nommé à ces mêmes fonctions.

En cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, Monsieur Sven Boinet pourra recevoir une indemnité de départ d'un montant de 600 000 euros (soit dans la limite de 12 mois de rémunération fixe au titre de son mandat social et de son contrat de travail), augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail, en fonction de l'atteinte des conditions de performance suivantes :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si Monsieur Sven Boinet démissionnait, avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein ou si son mandat n'était pas renouvelé.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sven Boinet lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa rémunération de fin de carrière et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées au cours des dix dernières années de participation au régime. Aucune rente au titre du régime à prestations définies ne sera due si M. Sven Boinet compte moins de cinq années de participation à ce régime.

Conformément à la loi, le versement de la rente au titre de ce régime est soumis à l'atteinte de conditions de performance annuelles fixées par le Conseil d'administration.

VOTE SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF auquel la Société se réfère, il est proposé aux actionnaires d'émettre un avis impératif, par le vote des **douzième et treizième résolutions**, sur les éléments composant la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre

2016 à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de la Société et à Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué, tels qu'ils sont présentés en annexe du présent rapport (**Annexe 1**).

APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Conformément aux dispositions de la loi dite « Sapin 2 », il est proposé d'approuver, par le vote des **quatorzième et quinzième résolutions**, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017. Ces principes et critères sont présentés dans le Rapport sur la Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurant au chapitre 3 du Document de référence 2016.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables dus au Président-directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017 sera conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

AUTORISATIONS DE RACHAT ET D'ANNULATION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **seizième résolution** renouvelle, pour 18 mois, l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'opérer en Bourse sur les actions Accor, pour le compte de la Société dans les conditions et pour les finalités prévues par la loi et le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur les titres de la Société.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à **28 millions** (soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2016),

le prix d'achat maximal étant fixé à 70 euros par action. Le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions est ainsi fixé à **1,96 milliard** d'euros.

La **dix-septième résolution** renouvelle l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'annuler, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois, tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la seizième résolution et de réduire corrélativement le capital social.

Cette autorisation a une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée Générale.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Par les **dix-huitième à vingt-troisième résolutions**, il vous est proposé de renouveler les délégations consenties au Conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société.

Ces résolutions ont pour objet de conférer au Conseil d'administration la faculté de décider, si le cas venait à se présenter, la réalisation d'opérations de marché permettant, notamment, de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe.

Elles permettent l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société et relevant de la compétence de l'Assemblée Générale, en France comme à l'étranger, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

Les augmentations de capital qui pourraient être réalisées sont plafonnées à des montants qui varient en fonction de la faculté accordée aux actionnaires d'y souscrire par préférence ou non (voir ci-dessous le tableau des plafonds par résolution). En tout état de cause, le montant global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées ne pourra dépasser 427 millions d'euros, soit environ 50 % du capital social, avec un sous-plafond de 85 millions d'euros (soit environ 10 % du capital) lorsque l'actionnaire est privé du droit préférentiel de souscription.

Il est précisé que ces plafonds ne s'appliquent pas aux émissions de valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou de titres de capital existants, qui relèvent de la compétence exclusive du Conseil d'administration en vertu de l'article L. 228-92 du Code de commerce.

Ces augmentations de capital ne pourraient pas être réalisées en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

Une information exhaustive sur les montants et conditions de leur mise en œuvre sera mise à la disposition des actionnaires, par émission de rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes.

Ces délégations ont une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration n'a procédé à aucune augmentation de capital au titre des autorisations de même nature qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale du 28 avril 2015.

TABLEAU SYNTHÉTISANT LES MONTANTS DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Nature de la délégation	Résolution	Prix d'émission des actions	Montant nominal maximal autorisé	Limitations globales 24 ^e résolution	
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	18 ^e		427 m€ (env. 50 % du capital ⁽¹⁾)		
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription					
■ Par offre au public	19 ^e	Au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix moins 5 %	85 m€ (env. 10 % du capital ⁽¹⁾)	85 m€	427 m€
■ Par offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	20 ^e				
Augmentation de capital en cas de demandes excédentaires	21 ^e	Identique à celui de l'émission initiale	15 % de l'émission initiale		
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature	22 ^e		85 m€ (env. 10 % du capital ⁽¹⁾)		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	23 ^e		427 m€ (env. 50 % du capital ⁽¹⁾)		

(1) Au 31 décembre 2016.

PLAN ACTIONNARIAT SALARIÉ & PLAN DE CO-INVESTISSEMENT

À l'occasion de la mise en œuvre d'une nouvelle phase du plan stratégique pour la période 2017-2020, le Groupe souhaite associer ses collaborateurs à la réussite de la transformation du Groupe, en leur proposant au travers d'instruments à la fois simples, motivants et dynamiques, de pouvoir participer à la création de valeur attendue de la réussite de cette seconde phase stratégique, marquée notamment par la mutation digitale du Groupe.

À cet effet, le Conseil d'administration vous propose d'adopter un plan d'actionnariat salarié, destiné à un large nombre de salariés, ainsi qu'un plan de co-investissement, conditionné à un investissement personnel plus important, à destination des cadres-clés du Groupe.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Par la **vingt-cinquième résolution**, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à l'émission d'actions ou autres titres réservés aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe. Le nombre total d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution est plafonné à 2 % du capital.

Comme pour la première phase de transformation du groupe AccorHotels menée de 2013 à 2016, la réussite de cette seconde phase du plan stratégique nécessite un fort engagement des collaborateurs du Groupe. L'autorisation sollicitée vise ainsi à permettre le lancement d'un plan ambitieux et motivant d'actionnariat salarié à effet de levier.

Un *plan d'actionnariat salarié à effet de levier* permet aux salariés de souscrire ou acheter des actions de la Société, avec une garantie sur une partie de cet investissement personnel pendant toute la durée du plan, et de bénéficier de la hausse du cours de l'action, avec un coefficient multiplicateur pouvant aller jusqu'à 10.

Il est prévu de proposer ce plan dans un premier temps, aux salariés du Groupe dans une dizaine de pays, avant de l'élargir, en fonction des législations et contraintes locales, au cours des mois suivants aux collaborateurs présents dans les autres pays dans lesquels le Groupe est implanté.

L'autorisation sollicitée aux termes de cette résolution aura une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

PLAN DE CO-INVESTISSEMENT

Par la **vingt-sixième résolution** il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un plan de co-investissement, reposant sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, maintenu pendant toute la durée du plan et donnant droit à l'attribution d'actions de performance soumises à une double condition, opérationnelle et boursière, à horizon 2020 (le « Plan de Co-Investissement »).

Ce Plan de Co-Investissement est destiné à être proposé à environ 160 cadres-clés du Groupe, dont les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité exécutif.

À l'aube de la seconde phase du plan stratégique, ce Plan de Co-Investissement a vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument important de rétention dans un environnement où les talents clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés.

Il vous est à cet effet demandé d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions (ACDC), existantes ou à émettre, au profit de membres du personnel salarié et de dirigeants mandataires sociaux du Groupe, dans le cadre d'un Plan de Co-Investissement assorti des principales conditions suivantes :

- l'attribution des ACDC aura lieu exclusivement dans le cadre du Plan de Co-Investissement et seuls les bénéficiaires réalisant un investissement personnel en actions Accor, maintenu pendant toute la durée du Plan, pourront se voir attribuer des ACDC ;
- l'attribution des ACDC sera en proportion de l'importance de l'investissement personnel réalisé par le bénéficiaire ;
- les ACDC auront une période d'acquisition de trois ans ;
- le nombre total d'ACDC susceptibles d'être ainsi attribuées ne pourra excéder 2 % du capital de la Société, dont un maximum de 0,2 % au profit des dirigeants mandataires sociaux ;
- l'investissement susceptible d'être réalisé par un bénéficiaire sera encadré et plafonné, pour l'ensemble du plan, en fonction de sa rémunération globale annuelle brute (salaire de base plus part variable cible), de la façon suivante :
 - les dirigeants mandataires sociaux devront investir, pour l'ensemble du plan, au minimum 50 % de leur rémunération globale annuelle brute et au maximum 100 % de cette rémunération, soit sur la durée du plan un plafond d'investissement représentant l'équivalent d'un tiers de la rémunération globale annuelle brute par année du plan,
 - les membres du Comité exécutif pourront investir, pour l'ensemble du plan, entre 20 % et 100 % de leur rémunération globale annuelle brute,
 - les cadres-clés non membres du Comité exécutif pourront investir entre 10 % et 100 % de leur rémunération globale annuelle brute ;
- l'investissement personnel, qui se fera sans subvention ni garantie, devra rester bloqué pendant la durée du Plan pour tous les participants (perte complète du bénéfice du Plan en cas de déblocage anticipé) ;
- chaque action Accor ainsi acquise sur le marché donnera droit à l'attribution de 3 ACDC ;

- l'attribution définitive de ces ACDC sera subordonnée à la satisfaction de deux conditions cumulées :

- une condition d'une performance boursière de l'action Accor ambitieuse à l'issue de la période de trois ans du plan, appréciée par rapport à un cours de référence de 35,19 euros. Ce cours de référence correspond à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur le marché Euronext Paris sur les six mois précédant le 7 décembre 2016, date de la réunion du Conseil d'administration ayant décidé de la mise en place d'un plan de co-investissement,
- une condition d'atteinte, en cumulé, d'au moins 90% des résultats d'EBIT du Groupe sur les trois exercices 2017, 2018 et 2019 par rapport aux EBIT annuels budgétés par le Conseil d'administration pour les exercices considérés.

Le nombre d'ACDC attribuées définitivement aux bénéficiaires variera en fonction de la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six mois précédant le terme de la période de trois ans, de la manière suivante :

- i. toutes les ACDC seront caduques si la moyenne du cours d'ouverture n'atteint pas au moins 155 % du cours de référence, soit après arrondi à l'entier le plus proche **un cours de 55 euros** ;
- ii. l'acquisition de la totalité des ACDC sera conditionnée à l'atteinte d'une moyenne du cours d'ouverture au moins égale à 170% du cours de référence, soit après arrondi à l'entier le plus proche **un cours de 60 euros** ;

à condition dans tous les cas que la somme des résultats d'EBIT sur les trois exercices 2017, 2018 et 2019 atteigne au moins 90% de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun des trois exercices considérés. Ainsi, si la condition d'EBIT n'est pas satisfaite, quelle que soit la moyenne du cours de l'action Accor constatée, toutes les actions attribuées en pareil cas seraient caduques au terme de la période de trois ans.

À titre d'illustration, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016 et en supposant que chaque bénéficiaire investisse personnellement 50 % de sa rémunération globale annuelle brute, de manière bloquée pendant 3 ans, à un cours d'achat de 37 €, la valeur actionnariale totale créée par rapport au cours de référence de 35,19 € et la part de cette valeur revenant à l'ensemble des bénéficiaires au titre du Plan s'établiraient comme suit, sous réserve que la condition d'EBIT soit atteinte et selon les trois hypothèses suivantes de moyenne du cours d'ouverture de l'action sur les 6 mois précédant le déblocage du Plan :

- moyenne de cours à 53 € : la valeur actionnariale créée s'élèverait à 5,07 Mds € et le pourcentage de celle-ci revenant à l'ensemble des bénéficiaires serait égal à 0 % (condition de moyenne de cours non atteinte) ;
- moyenne de cours à 57 € : la valeur actionnariale créée s'élèverait à 6,21 Mds € et le pourcentage de celle-ci revenant à l'ensemble des bénéficiaires serait égal à 1,20 % ;
- moyenne de cours à 62 € : la valeur actionnariale créée s'élèverait à 7,63 Mds € et le pourcentage de celle-ci revenant à l'ensemble des bénéficiaires serait égal à 1,60 %.

L'attribution définitive de la totalité des ACDC sera subordonnée à la fois à la présence continue du bénéficiaire au sein du groupe AccorHotels – hors cas de départ en retraite ou de départ contraint –, et à la détention continue des actions Accor acquises dans le cadre de l'investissement personnel, dans les deux cas jusqu'à la fin de la période d'acquisition de trois ans.

Le Plan prévoit enfin qu'en cas d'offre publique d'achat le bénéficiaire devra opter entre la continuation du Plan aux conditions initiales, sans modification, ou une sortie anticipée du Plan – qui sera alors définitive – le cours retenu pour apprécier si la condition de performance boursière est ou non réalisée étant en pareil cas le prix offert pour l'action Accor à la date de clôture de l'offre publique d'achat.

Ce Plan accompagnant le lancement de la nouvelle phase du plan stratégique pour 3 ans, il ne sera pas renouvelé au cours des trois prochaines années. Il sera mis en œuvre au cours de l'année 2017, l'autorisation qui vous est demandée ayant une durée de 12 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration arrêtera les modalités de mise en œuvre de la présente autorisation et informera l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

ATTRIBUTION GRATUITE DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AUX ACTIONNAIRES EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE PORTANT SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Par la **vingt-septième résolution**, il vous est proposé d'autoriser la Société à émettre, en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions, à hauteur d'un maximum de 25 % du capital, et de les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires.

En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, Administratrice référente, qui se prononcera sur avis d'un conseil financier.

En cas d'utilisation de cette autorisation, les bons qui seront attribués deviendront caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente.

La présente résolution a une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **vingt-huitième résolution** confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Annexe I

PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Conformément au Code AFEP/MEDEF, les actionnaires sont appelés à se prononcer sur les éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016, qui sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

L'ensemble des chiffres et informations mentionnés dans ces tableaux figurent par ailleurs dans les chapitres 3.5.1 et 3.5.2 du Document de référence 2016, disponible sur le site internet accorhotels-group.com ou auprès de la Société, sur demande.

1. MONSIEUR SÉBASTIEN BAZIN

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	950 000 €	
Rémunération variable annuelle	588 021 €	<p>Le montant de la part variable de Monsieur Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 1 250 000 euros selon le niveau de satisfaction des objectifs fixés par le Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil d'administration du 21 février 2017 a apprécié le niveau d'atteinte de ces objectifs comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 288 021 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 28,8 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et versus celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs, relatifs au budget qui lui-même n'est pas public, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ■ et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la mise en œuvre de la stratégie et 120 % au titre de l'appréciation générale du Conseil. <p>Cette part variable représente au total 47 % du montant de référence (et 62 % de sa rémunération fixe au titre de 2016).</p>
Rémunération variable différée	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Monsieur Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Monsieur Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions.
	Actions = 40 000 (1 228 800 €)	<p>Monsieur Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 40 000 actions de performance soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (40 %) ; ■ niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (40 %) ; ■ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 16 juin 2019 inclus (date d'acquisition), à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Jetons de présence	0 €	Monsieur Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	56 340 €	Monsieur Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2016.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 €	<p>Monsieur Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalant à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; ■ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ■ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; ■ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; ■ si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. <p>Le versement des indemnités de départ à Monsieur Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	9 654 €	<p>Montant de la cotisation versée par la Société au titre de 2016.</p> <p>La description complète du régime de retraite supplémentaire figure dans le Document de référence, chapitre 3.5.1</p>

2. MONSIEUR SVEN BOINET

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000 €	Rémunération pour l'exercice des fonctions de Directeur général délégué et de Directeur Groupe en charge des achats, de l'audit, du juridique et de la sûreté/sécurité, au titre de son mandat social et de son contrat de travail.
Rémunération variable annuelle	282 250 €	<p>Le montant de la part variable de la rémunération de Monsieur Sven Boinet, au titre de son mandat social, pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 600 000 euros, selon le niveau de satisfaction des objectifs fixés par le Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil d'administration du 21 février 2017 a apprécié le niveau d'atteinte de ces objectifs comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 138 250 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 28,8 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et versus celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs, relatifs au budget qui lui-même n'est pas public, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ■ et 144 000 euros au titre de l'objectif qualitatif, lequel a été atteint à hauteur de 120 %. <p>Cette part variable représente au total 47 % du montant de référence.</p>
Rémunération variable différée	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Monsieur Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Monsieur Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions.
	Actions = 20 000 (614 400 €)	<p>Monsieur Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 20 000 actions de performance, soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (40 %) ; ■ niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (40 %) ; ■ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 16 juin 2019 inclus (date d'acquisition), à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Jetons de présence	NA	Monsieur Sven Boinet ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	Monsieur Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2016.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 €	<p>Monsieur Sven Boinet bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité est due en cas de départ contraint, à savoir révocation sauf pour faute grave ou lourde du mandat de Directeur général délégué ou non-renouvellement de ce mandat. Conformément au code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si Monsieur Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; ■ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ■ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; ■ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; ■ si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. <p>Le renouvellement de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	9 654 €	<p>Montant de la cotisation versée au titre de 2016 par la Société.</p> <p>La description complète du régime de retraite supplémentaire figure dans le Document de référence, chapitre 3.5.1</p>



Projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 5 MAI 2017

À CARACTÈRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2016

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée Générale approuve les opérations traduites par ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2016

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui ont été présentés.

TROISIÈME RÉOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration,

- décide d'affecter le résultat de l'exercice 2016 de (9 344 372,86) euros
 - au compte « report à nouveau » qui, compte tenu de son solde antérieur de 0,00 euro
 - aura un nouveau solde de (9 344 372,86) euros
- décide de ramener le compte « report à nouveau » à 0 par imputation de la somme de 9 344 372,86 euros prélevée sur le compte de réserve « primes d'émission » ;
- constatant que les sommes distribuables (après affectation du résultat et apurement du compte « report à nouveau ») s'élèvent à un montant de 2 613 067 988,51 euros, décide de procéder à la distribution d'un dividende de 1,05 euro par action, sur la base d'un capital composé

de 284 767 670 actions au 31 décembre 2016, soit une somme totale de 299 006 053,50 euros, par prélèvement sur les comptes de réserves disponibles à hauteur de :

- « primes d'émission » 299 006 053,50 euros
- décide que si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende s'avérait inférieur ou supérieur à 284 767 670 actions, le montant affecté à la distribution de dividendes serait ajusté à la baisse ou à la hausse et le montant prélevé sur le compte « primes d'émission » serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement ;
 - décide de fixer la date de mise en paiement du dividende au 6 juin 2017.

Il est rappelé que cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158 3-2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Conformément à la loi, il est également rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

(en euros)	2013	2014	2015
Dividende net	0,80	0,95	1,00

QUATRIÈME RÉOLUTION

OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, et sous réserve de l'adoption de la troisième résolution, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce :

- décide de proposer à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions ;
- décide que l'option portera sur la totalité du dividende mis en distribution ;
- décide que cette option sera ouverte du 12 mai au 26 mai 2017 inclus pour permettre une livraison des actions le 6 juin 2017. En conséquence, tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au 26 mai 2017 au plus tard, recevra la totalité de son dividende en numéraire. Les actions ainsi émises en paiement du dividende porteront jouissance au 1^{er} janvier 2017 ;
- décide de fixer, pour le dividende versé en numéraire, la date de mise en paiement au 6 juin 2017 ;

5. décide que le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende correspondra à un montant égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse ayant précédé la date de la présente Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende, le Conseil d'administration ayant la faculté d'arrondir au centième supérieur le prix ainsi déterminé ;
6. décide que si le montant du dividende pour lequel l'option est exercée ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire ne pourra recevoir que le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soule en espèces ;
7. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à la mise en œuvre de cette distribution de dividendes en actions, et notamment d'arrêter le prix d'émission des actions émises dans les conditions précédemment prévues, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital réalisée et de procéder à la modification consécutive des statuts et autres formalités légales de publicité.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR SÉBASTIEN BAZIN

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

SIXIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATRICE DE MADAME IRIS KNOBLOCH

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'Administratrice de Madame Iris Knobloch, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR NAWAF BIN JASSIM BIN JABOR AL-THANI

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, décide de ratifier la cooptation de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Ali Bouzarif, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018.

HUITIÈME RÉSOLUTION

RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR VIVEK BADRINATH

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, décide de ratifier la cooptation de Monsieur Vivek Badrinath en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Philippe Citerne, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR NICOLAS SARKOZY

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, décide de ratifier la cooptation de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Nadra Moussalem, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018.

DIXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE AVEC EURAZEO

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve le protocole d'accord conclu avec la société Eurazeo, relatif à la cession d'un portefeuille d'actifs immobiliers.

ONZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION D'ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS AU PROFIT DE MONSIEUR SVEN BOINET

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, prend acte du renouvellement du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet par le Conseil d'administration du 11 octobre 2016 et approuve les engagements pris au bénéfice de Monsieur Sven Boinet en matière de retraite supplémentaire et de renouvellement de l'indemnité de cessation de mandat.

DOUZIÈME RÉSOLUTION**VOTE SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MONSIEUR SÉBASTIEN BAZIN**

L'Assemblée Générale, consultée en application du paragraphe 26.2 du code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, statuant en la forme ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de la Société, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils sont présentés dans l'avis de convocation.

TREIZIÈME RÉSOLUTION**VOTE SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À MONSIEUR SVEN BOINET**

L'Assemblée Générale, consultée en application du paragraphe 26.2 du code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, statuant en la forme ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué de la Société, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils sont présentés dans l'avis de convocation.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION**VOTE SUR LES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2017**

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2017, tels que présentés dans ce rapport.

QUINZIÈME RÉSOLUTION**VOTE SUR LES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2017**

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2017, tels que présentés dans ce rapport.

SEIZIÈME RÉSOLUTION**AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ**

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration :

1. autorise le Conseil d'administration à opérer sur les actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
 - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par la dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société,
 - mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
 - remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société,
 - animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

2. fixe à 28 millions le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros le prix d'achat maximal par action (soit un montant maximal d'achat de 1,96 milliard d'euros), lesdits plafonds s'entendant déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions ordinaires revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
3. décide que (i) les opérations sur les actions ordinaires pourront être effectuées et payées par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat

ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions ordinaires de la Société, (ii) ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société, et (iii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions ;

4. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de cette mise en œuvre, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire ;
5. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions ordinaires acquises par la Société, dans la limite par période de 24 mois de 10 % du capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour :
 - procéder à cette ou ces réductions de capital,
 - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
 - imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
 - affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital,
 - procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire,

le tout conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

3. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 24 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres

de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et, d'autre part, que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;

2. décide que le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, est de 427 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. décide en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, est de 10 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
4. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.
Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, une ou plusieurs des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
5. décide que toute émission de bons de souscription d'actions à émettre de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
7. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
9. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL, PAR OFFRE AU PUBLIC

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-134 à L. 225-136, L. 225-148, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre au public, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 85 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. décide que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'assemblée générale de cette dernière ;
4. décide en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,98 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription, d'une durée qui ne pourra être inférieure à cinq jours et selon des modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée. Ce délai de priorité ne donne pas lieu à la création de droits négociables et devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire ; il pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ou sur le marché international ;
6. décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
8. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société et susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
9. prend acte du fait que :
 - le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,

- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, soit d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL, PAR OFFRE VISÉE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 à L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 85 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. décide que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'assemblée générale de cette dernière ;
4. décide en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,98 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
6. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
8. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
9. décide que :
 - le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - arrêter la liste ou la catégorie des personnes auxquelles l'émission sera réservée,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite du plafond global fixé par la vingt-quatrième résolution

de la présente Assemblée Générale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;

2. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE POUVOIRS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder, hors offre publique d'échange, à des augmentations du capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, dans la limite d'un montant nominal maximal de 85 millions d'euros, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, étant précisé que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
2. décide en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,98 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent,

l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder à la modification corrélative des statuts ;

5. précise que conformément à la loi, le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs Commissaires aux apports ;
6. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, le cas échéant conjointement avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des dix-huitième à vingtième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'émission d'actions nouvelles ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes ;
2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 427 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
 - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,

- de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par le Code de commerce,
 - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

LIMITATION DU MONTANT GLOBAL DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL POUVANT ÊTRE RÉALISÉES EN VERTU DES DÉLÉGATIONS PRÉCÉDENTES

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide :

1. de fixer à 427 millions d'euros le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les dix-huitième à vingt-troisième résolutions ;
2. de fixer à 85 millions d'euros le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions,

étant précisé qu'à ces montants nominaux s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL AU PROFIT DE SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

L'Assemblée Générale statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise du groupe AccorHotels ;
2. autorise le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide que le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne devra pas dépasser 2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale ;
4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par cette même réglementation ;
5. décide de supprimer, en faveur des salariés bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement en application de cette résolution ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de :
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement,
 - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
 - fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne Entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres, arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre,
 - constater la réalisation des augmentations de capital, et accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
 - modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
7. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER, DANS LE CADRE D'UN PLAN DE CO-INVESTISSEMENT 2017 ET AU PROFIT DE SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, A L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE SOUS CONDITIONS D'INVESTISSEMENT PERSONNEL ET DE PERFORMANCE

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration relatif à la mise en place d'un Plan de Co-Investissement au cours de l'exercice 2017 (le « Plan de Co-Investissement 2017 ») et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société sous conditions de performance du cours de l'action Accor («ACDC») dans le cadre du Plan de Co-Investissement 2017 ;
2. décide que les bénéficiaires des attributions d'ACDC pourront être les membres du personnel salarié ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que seuls les bénéficiaires qui auront réalisé, dans le cadre du Plan de Co-Investissement 2017, un investissement personnel en actions de la Société pourront se voir attribuer gratuitement des ACDC en vertu de la présente résolution, à hauteur d'un maximum de trois ACDC pour chaque action Accor acquise par un bénéficiaire ;
4. décide que l'attribution définitive des ACDC sera subordonnée, outre la satisfaction d'une condition de présence pendant la totalité de la période d'acquisition, à la satisfaction des trois conditions suivantes, selon les modalités et avec les dérogations qui seront fixées par le Conseil d'administration :
 - une condition de performance boursière de l'action Accor, calculée par rapport à un cours de référence de 35,19 euros et appréciée à l'issue d'une période de trois ans sur la base du cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur la période de six mois précédant la date d'appréciation, étant précisé que (i) toutes les ACDC seront caduques si ce cours d'ouverture moyen n'atteint pas au moins 155 % du cours de référence, et (ii) l'attribution définitive de la totalité des ACDC sera conditionnée à l'atteinte d'un cours d'ouverture moyen égal ou supérieur à 170 % du cours de référence,
 - une condition d'atteinte, en cumulé, d'au moins 90 % du résultat d'exploitation (EBIT) prévu au budget sur les exercices 2017, 2018 et 2019,
 - une condition de détention continue pendant la période d'acquisition de la totalité des actions Accor acquises par le bénéficiaire dans le cadre de son investissement personnel ;
5. décide que le nombre total d'ACDC attribuées en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que (i) à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, les ACDC supplémentaires à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opération sur le capital ou sur les fonds propres de la Société, et que (ii) le nombre total d'ACDC attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra être supérieur à 0,2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale ;
6. décide que l'attribution des ACDC à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans, sans obligation de conservation autre que celle pouvant résulter des obligations de conservation fixées par le Conseil d'administration pour les dirigeants mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif de la Société ;
7. décide que l'attribution définitive des ACDC à leurs bénéficiaires aura lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas de décès ou d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ou cas équivalent à l'étranger et que, dans une telle hypothèse, les ACDC seront alors immédiatement cessibles ;
8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - déterminer si les ACDC attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - déterminer les catégories de bénéficiaires et/ou l'identité des bénéficiaires,
 - déterminer les dates et modalités des attributions,
 - déterminer les modalités de la condition de détention continue des actions Accor acquises dans le cadre de l'investissement personnel, de la condition de performance boursière de la Société, de la condition d'EBIT et de la condition de présence, ainsi que les aménagements et dérogations à ces conditions en cas d'événements particuliers,
 - fixer, pour les ACDC attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif de la Société, les obligations de conservation,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, à l'ajustement du nombre d'ACDC attribuées ou à tout autre ajustement permettant de préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opération sur le capital ou sur les fonds propres de la Société, étant précisé que les ACDC attribuées en application de ces ajustements seront réputées avoir été attribuées le même jour que les ACDC initialement attribuées,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer le cas échéant sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation de toute augmentation de capital résultant de l'utilisation de la présente autorisation, modifier corrélativement les statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires,
 - prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées ;
9. prend acte que la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive des ACDC émises en vertu de la présente autorisation, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites ACDC et renonciation corrélatrice des actionnaires au profit des

attributaires à la partie des réserves, bénéfiques et primes ainsi incorporées ainsi qu'à tout droit préférentiel de souscription ;

10. constate que la présente autorisation n'a pas le même objet que la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2016 et, en conséquence, prend acte du fait que la présente autorisation ne prive pas

d'effet à hauteur, le cas échéant, de sa partie non encore utilisée, la résolution précitée, dont la validité et le terme ne sont pas affectés par la présente autorisation ;

11. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 12 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

À CARACTÈRE ORDINAIRE

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS À ATTRIBUER GRATUITEMENT AUX ACTIONNAIRES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE PORTANT SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 233-32-II du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;
- décide que le montant maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons est de 213 millions d'euros (soit 25 % du capital), étant précisé que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
- décide que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration présidé par le Vice-Président du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce Comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
- décide que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus

caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;

- constate et décide en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,
 - fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
 - fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ;
- décide que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.



Composition du Conseil d'administration À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2017

À l'issue de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et sous réserve de l'approbation des projets de résolutions figurant au présent avis de convocation, le Conseil d'administration de Accor comptera seize membres.



Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani

Président de Katara Hospitality

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019



Aziz Aluthman Fakhro

Sous-secrétaire d'État aux affaires financières du Ministère des Finances du Qatar

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité d'audit et des risques
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des engagements
- Membre du Comité de la stratégie internationale



Vivek Badrinath

Chief Executive Officer AMAP de Vodafone

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018



Jean-Paul Bailly ⁽¹⁾

Président d'honneur du Groupe La Poste

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018

- Président du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale
- Membre du Comité des engagements



Sébastien Bazin

Président-directeur général

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2020



Iliane Dumas ⁽²⁾

Chef de projet filières au sein de la Direction Talent et Culture de AccorHotels

Échéance du mandat d'Administratrice
2 mai 2017

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations



Mercedes Erra ⁽¹⁾

Présidente exécutive de Havas Worldwide

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2018

- Membre du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale
- Membre du Comité des engagements



Sophie Gasperment ⁽¹⁾

Directrice Générale Groupe, L'Oréal, Communication Financière/Prospective Stratégique

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité d'audit et des risques
- Présidente du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administratrice représentant les salariés.



Qionger Jiang ⁽¹⁾
Chief Executive Officer et Directrice Artistique de Shang Xia

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité de la stratégie internationale



Iris Knobloch ⁽¹⁾
Présidente de Warner Bros. Entertainment France

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2020

- Vice-présidente du Conseil d'administration
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité de la stratégie internationale



Bertrand Meheut ⁽¹⁾
Président du Directoire de Groupe Canal+ jusqu'en septembre 2015

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018

- Président du Comité d'audit et des risques
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations



Nicolas Sarkozy ⁽¹⁾
Président des Républicains jusqu'en novembre 2016

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- Président du Comité de la stratégie internationale



Patrick Sayer
Président du Directoire de Eurazeo

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Président du Comité des engagements



Isabelle Simon ⁽¹⁾
Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité d'audit et des risques
- Membre du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociale



Natacha Valla ⁽¹⁾
Chef de la Division Politique économique et Stratégie à la Banque européenne d'investissement

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité d'audit et des risques



Sarmad Zok
Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Executive Board Director* de Kingdom Holding Company

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des engagements
- Membre du Comité de la stratégie internationale

(1) Administrateur indépendant.



Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- la note 1.c de l'annexe expose les règles et les méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes annexes, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé, sur ces bases, à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225 102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 1.A, 2.E.7 et 3 de l'annexe décrivent le projet de filialisation et de cession d'une partie de l'activité Hotellinvest et les règles et méthodes comptables relatives à l'application de la norme IFRS 5 (« Actifs courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »). Nos travaux ont principalement consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments ayant conduit à l'application de la norme IFRS 5 notamment quant à la documentation fournie de la perte de contrôle. Ils ont également consisté à vérifier la correcte identification et valorisation des actifs et passifs qui ont été reclassés en bilan comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016, et à valider le reclassement des contributions au résultat net et aux flux de trésorerie du Groupe sur les exercices 2015 et 2016 de la partie destinée à être cédée. Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés relatives à cette opération.
- La note 1.B « Acquisition des marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel » de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités d'acquisition de la société FRHI Hotels & Resorts, leur incidence sur les comptes consolidés, et en particulier l'allocation du prix d'acquisition. Nos travaux ont consisté à examiner le rapport de l'évaluateur externe indépendant auquel la société a eu recours pour notamment déterminer la juste valeur des marques et des contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, et à apprécier le caractère approprié des hypothèses utilisées. Nos travaux ont également consisté à vérifier le correct traitement comptable de cette acquisition conformément aux modalités décrites dans la note 2.B « Regroupement d'entreprises et acquisition d'actifs » et à valider le caractère approprié des informations présentées dans la note 1.B de l'annexe.
- La note 2.E.6 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans la note 13 de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie et procédé sur ces bases à l'appréciation raisonnable des estimations réalisées.
- La note 26 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours, principalement vis-à-vis des administrations fiscales dans différents pays. Elle présente les jugements de la direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport spécial des Commissaires aux comptes SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1/ Avec Eurazeo

Nature et objet :

Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société EURAZEO relatif au projet NOVA.

Mandataire social concerné :

Monsieur Patrick SAYER, Administrateur d'Accor et Président du Directoire de EURAZEO.

Modalités :

Le Conseil d'administration du 22 avril 2016 a autorisé la Société à conclure avec la société EURAZEO un Protocole d'Accord Cadre prévoyant :

- la souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30% du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazeo en leurs qualités d'associés de la société Grape Hospitality Holding ;
- la cession par Accor à la société Grape Hospitality Holding de 28 hôtels et 85 fonds de commerce pour un montant de 146,4 millions d'euros ;
- la conclusion de contrats de franchise pour la poursuite de l'exploitation des hôtels et fonds de commerce ainsi cédés sous les marques AccorHotels ;
- un « porte-fort » d'Accor du respect par les filiales d'Accor parties au Protocole d'Accord Cadre de leurs obligations aux termes dudit Protocole, incluant notamment un porte-fort de la bonne exécution de leur engagement d'indemnisation par chacune des entités Accor, dans le cas où l'une d'elles serait défaillante dans l'exécution de ses obligations d'indemnisation au titre d'un « Acte de Vente Accor » concerné (tel que ce terme est défini dans le Protocole d'Accord Cadre).

Ce Protocole d'accord a été signé et exécuté le 22 juin 2016.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société :

Le Conseil d'Administration a considéré que cette opération, incluant la cession de murs et fonds de commerce d'hôtels qui continueront à être exploités sous les marques AccorHotels, s'inscrit dans le cadre des engagements pris par le Groupe au titre de sa politique de restructuration de ses actifs immobiliers.

Par ailleurs, les conditions financières de l'opération ont fait l'objet d'un examen par une banque extérieure indépendante, qui a conclu au caractère équitable du prix.

2/ Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Le mandat de Directeur général délégué de M. Sven Boinet a été renouvelé le 2 décembre 2016, pour une durée de deux ans à compter de son mandat actuel. Dans ce cadre, le Conseil d'administration réuni le 11 octobre 2016 a autorisé pour M. Sven Boinet:

- le renouvellement de l'indemnité de cessation de son mandat social, à l'identique, sauf pour le cas de non renouvellement du mandat de Directeur général délégué dans lequel l'indemnité de cessation ne serait pas due, et
- le bénéfice, au titre de son mandat social, du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe, la participation au régime à prestations définies étant désormais soumise à des conditions de performance, conformément à loi du 6 août 2015.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société :

Le Conseil d'administration a considéré que le renouvellement et la conclusion des deux engagements pris par la Société au profit de Monsieur Sven Boinet s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de son mandat social dans des conditions identiques à celles consenties au moment de sa nomination, conditions conformes à la pratique de grandes sociétés françaises.

a. Nature et objet :

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet.

Modalités :

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, de M. Sven Boinet, le Conseil d'administration a décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros augmenté du montant de la rémunération variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Il est précisé que le versement des indemnités est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat de Directeur général délégué, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

b. Nature et objet :

Intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

Conformément à loi du 6 août 2015, l'acquisition des droits au titre du régime à prestations définies (article 39) est désormais soumise à l'atteinte de deux conditions suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget, et
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (article 83), soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale, et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sven Boinet lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa rémunération de fin de carrière et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées au cours des dix dernières années de participation au régime.

Au titre de l'exercice 2016, notre Société a versé à l'organisme de retraite 9 654 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1/ Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

a. Nature et objet :

Intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

En application de la loi du 6 août 2015, le Conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Bazin à ce régime à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le Conseil.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies (article 39) est soumise à l'atteinte de deux conditions suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50%), et
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget (pour 50%).

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (article 83), soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale, et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite.

Au titre de l'exercice 2016, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 654 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

b. Nature et objet :

Souscription d'une assurance chômage privée.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC –, d'une assurance-chômage privée permettant de faire bénéficier M. Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du 31^e jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation a été portée de 12 à 24 mois, après 12 mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2016, votre Société a versé une somme 30 757 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance-chômage de M. Sébastien Bazin.

2/ Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet :

Conclusion d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre votre Société et M. Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, étant précisé que, comme indiqué dans la première partie de notre rapport, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de Directeur général délégué.

3/ Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet :

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt.

Mandataires sociaux concernés et personnes intéressées :

MM. Sven Boinet, Directeur général délégué Accor et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Péliisson, Co-Président fondateur de Accor et Président de l'Institut Paul Bocuse.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé votre Société à consentir, en sa qualité de membre de l'Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée au taux de 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au Groupe AccorHotels de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au 31 décembre 2016, le montant du prêt consenti par votre Société s'élève à 200 000 euros et au titre de l'exercice 2016, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 066,67 euros au titre des intérêts annuels afférents au prêt.

4/ Avec ColSpa SAS

Nature et objet :

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor.

Mandataire social concerné :

Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital Europe et administrateur d'Accor (jusqu'au 21 février 2017).

Modalités :

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS via sa filiale ColSpa SAS, cette dernière a confié à votre Société l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés réalisés sur ce site.

Ce contrat de management, d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permet à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Pour l'exercice 2016, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 715 946 euros HT.

B. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1/ Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

Nature et objet :

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement de l'indemnité de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

2/ Avec Edenred

Nature et objet :

Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor.

Mandataires sociaux concernés :

MM. Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Nadra Moussalem, Administrateurs communs de Accor et de Edenred.

Modalités :

L'administration fiscale italienne a notifié à une société du Groupe AccorHotels et plusieurs sociétés du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 M€, portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui ont contesté ce redressement devant les tribunaux italiens, ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.

Compte tenu du silence du Traité du 19 avril 2010 sur un tel litige fiscal, qui n'était pas encore connu à cette époque, le Groupe a, par la conclusion de cet accord, sécurisé les conséquences d'une éventuelle issue défavorable.

A la suite de l'arrêt de la cour d'appel du 9 septembre 2015, qui lui était défavorable, l'administration fiscale italienne a procédé au remboursement des sommes litigieuses ainsi que des intérêts moratoires. Par ailleurs, l'administration fiscale ne s'est pas pourvue en cassation.

Cette convention a pris fin le 2 février 2016, date à laquelle la sentence favorable aux sociétés est devenue définitive.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des Commissaires aux comptes SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée générale mixte du 5 mai 2017

Dix-septième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des commissaires aux comptes SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée générale mixte du 5 mai 2017

Dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième et vingt-deuxième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée générale, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (dix-huitième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de votre société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance,
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (dix-neuvième résolution) d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de votre société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que :
 - ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce,
 - les augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de tout autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital,
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite d'un montant nominal maximal de 85 millions d'euros (vingtième résolution) d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant précisé que les augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont votre société détient, directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de votre société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (vingt-deuxième résolution), dans la limite d'un montant nominal maximal de 85 millions d'euros.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la vingt-quatrième résolution, excéder 427 millions euros au titre des dix-huitième à vingt-troisième résolutions dont 85 millions d'euros au titre des dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions.

Le montant nominal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital susceptibles d'être émis ne pourra excéder 10 milliards d'euros pour la dix-huitième résolution, et 1,98 milliards euros pour chacune des dix-neuvième, vingtième et vingt-deuxième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer en cas d'augmentation du capital social de la société avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la vingt-et-unième résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des dix-neuvième et vingtième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des dix-huitième et vingt-deuxième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les dix-neuvième et vingtième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des commissaires aux comptes SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée générale mixte du 5 mai 2017

Vingt-cinquième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de votre société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise du groupe AccorHotels, pour un montant maximal de 2 % du capital social de votre société tel que constaté à l'issue de la présente assemblée, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives de cette opération.

Il appartient à votre conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des commissaires aux comptes SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE AU PROFIT DE SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Assemblée générale mixte du 5 mai 2017

Vingt-sixième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (« ACDC ») au profit des membres du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux de votre société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 1,8 % du capital social de la société tel que constaté à l'issue de la présente assemblée, étant précisé que le nombre total d'ACDC attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourra être supérieur à 0,2 % du capital social.

Les actions gratuites existantes ou à émettre seraient par ailleurs attribuées sous condition de performance du cours de l'action Accor et d'investissement personnel dans le cadre du plan de co-investissement 2017.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de douze mois à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions existantes ou à émettre sous condition de performance.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions sous condition d'investissement personnel et de performance.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Rapport des commissaires aux comptes SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LA SOCIÉTÉ

Assemblée générale mixte du 5 mai 2017

Vingt-septième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous être appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de tout offre publique visant la société et déposée dans les dix-huit mois à compter de la date de la présente assemblée, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission, en une ou plusieurs fois, de bons soumis au régime de l'article L. 233-32 II du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice desdits bons est de 213 millions euros (soit 25 % du capital) et le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la vingt-septième résolution ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



Demande d'envoi DE DOCUMENTS

Demande à retourner à :

Société Générale
Service des Assemblées Générales
32, rue du Champ-de-Tir
CS 30812
44308 Nantes Cedex 3



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
Vendredi 5 mai 2017

Je soussigné(e) :

Demeurant :

.....

Propriétaire de : actions nominatives ⁽¹⁾

Et/ou de : actions au porteur

Demande l'envoi des documents supplémentaires prévus par l'article R. 225-83 du Code de commerce.

Fait à :

Le : 2017

Signature :

(1) Les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés à l'article R. 225-83 du Code de commerce à l'occasion de chacune des Assemblées d'actionnaires ultérieures.

ACCOR, Société Anonyme au capital de 854 303 010 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

www.accorhotels-group.com

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : 01 55 32 29 74.



Feel Welcome

RAFFLES
NOVOTEL

SO F I T E L
LEGEND

SO F I T E L
Mercure

SO F I T E L
adagio

Fairmont
MAMA
SHELTER

onefinestay
ibis

M
GALLERY
ibis
STYLES

pullman
ibis
budget

swissôtel
JO&JOE

25h
twenty five hours hotels
hotelf1